

— 2015 —

# FINANCIÈRE DE L'ODET

RAPPORT ANNUEL





# RAPPORT ANNUEL 2015

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE DU 3 JUIN 2016

Société anonyme au capital de 105 375 840 euros  
Siège social : Odet – 29500 Ergué-Gabéric  
Siège administratif : 31-32, quai de Dion-Bouton  
92811 Puteaux Cedex – France  
Tél. : +33 (0)1 46 96 44 33 – Fax : +33 (0)1 46 96 44 22

[www.financiere-odet.com](http://www.financiere-odet.com)  
056 801 046 RCS Quimper

# CONSEIL D'ADMINISTRATION

AU 24 MARS 2016

## VINCENT BOLLORÉ

Président du Conseil d'administration

## CÉDRIC DE BAILIENCOURT

Vice-Président-directeur général

## MARC BEBON

Représentant Bolloré Participations

## CYRILLE BOLLORÉ

## MARIE BOLLORÉ

## SÉBASTIEN BOLLORÉ

Représentant Socfrance

## YANNICK BOLLORÉ

## HUBERT FABRI

## PIERRE LEMAIRE

## CÉLINE MERLE-BÉRAL

## ALAIN MOYNOT

## OLIVIER ROUSSEL

## MARTINE STUDER

## INFORMATION FINANCIÈRE

### EMMANUEL FOSSORIER

Directeur communication financière

Tél. : +33 (0)1 46 96 47 85

Fax : +33 (0)1 46 96 42 38

### XAVIER LE ROY

Directeur relations investisseurs

Tél. : +33 (0)1 46 96 47 85

Fax : +33 (0)1 46 96 42 38

# RAPPORT FINANCIER ANNUEL

<b>RAPPORT DE GESTION</b>	<b>5</b>
Organigramme : actionnariat détaillé des sociétés cotées du Groupe	6
Le Groupe	7
La société	14
Rapport du Président sur la composition, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil ainsi que sur les procédures de gestion des risques et de contrôle interne mises en place par la société	21
Rapport des Commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce sur le rapport du Président du Conseil d'administration	29
Facteurs de risque	30
Responsabilité sociale et environnementale	37
Rapport de L'organismes tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion	66
<b>ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2015</b>	<b>69</b>
État du compte de résultat consolidé	70
État du résultat global consolidé	71
Bilan consolidé	72
Variation de la trésorerie consolidée	74
Variation des capitaux propres consolidés	76
Notes annexes aux états financiers consolidés	77
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	143
<b>COMPTES ANNUELS AU 31 DÉCEMBRE 2015</b>	<b>145</b>
Bilan	146
Compte de résultat	148
Annexe aux comptes annuels	149
Notes sur le bilan	149
Notes sur le compte de résultat	151
Informations diverses	152
Résultats financiers de la société au cours des cinq derniers exercices	153
Filiales et participations au 31 décembre 2015	154
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	156
Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	157
<b>RÉSOLUTIONS</b>	<b>159</b>
Ordre du jour de l'Assemblée générale ordinaire du 3 juin 2016	160
Présentation des résolutions de l'Assemblée générale ordinaire du 3 juin 2016	160
Résolutions présentées à l'Assemblée générale ordinaire du 3 juin 2016	162
<b>RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL</b>	<b>165</b>
Renseignements concernant le capital	166
Organes d'administration et de direction	167
Rémunération et avantages des mandataires sociaux	174
Attestation du rapport financier annuel	180



# RAPPORT DE GESTION

Organigramme : actionnariat détaillé des sociétés cotées du Groupe	6
Le Groupe	7
La société	14
Rapport du Président sur la composition, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil ainsi que sur les procédures de gestion des risques et de contrôle interne mises en place par la société	21
Rapport des Commissaires aux comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce sur le rapport du Président du Conseil d'administration de la société Financière de l'Odé	29
Facteurs de risque	30
Responsabilité sociale et environnementale	37
Rapport de l'organisme tiers indépendant sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion	66



## LE GROUPE

## BREF HISTORIQUE

Fondée en 1822 en Bretagne, l'entreprise familiale spécialisée dans la fabrication de papiers fins a été reprise par Vincent Bolloré au début des années 1980. Après avoir développé un pôle de spécialités industrielles liées à la technologie des films plastiques et des papiers minces, le Groupe Bolloré a pris le contrôle, d'une part, en 1986, de la société Sofical, complété par l'acquisition de JOB pour développer un pôle Tabac, et, d'autre part, de la Scac puis de Rhin-Rhône en 1988 pour développer un pôle Transport.

- **1991** : prise de contrôle de Delmas-Vieljeux, suivie par l'absorption de la Scac par Delmas, rebaptisée Scac-Delmas-Vieljeux (SDV).
- **1994** : cession par Bolloré d'une partie de l'activité Non Tissés industriels et Produits jetables et, d'autre part, de l'activité Tubes et Raccords plastiques.
- **Fin 1996** : prise de contrôle du groupe Rivaud, dans lequel le Groupe Bolloré détenait des participations depuis 1988.
- **1997** : prise de contrôle de Saga, dont Albatros Investissement était, depuis 1996, actionnaire à 50 % aux côtés de CMB-Safren.
- **1998** : absorption de Scac-Delmas-Vieljeux par Bolloré Technologies, devenu Bolloré.
- **1999** : Albatros Investissement, principal actionnaire de Bolloré, prend le nom de Bolloré Investissement. Acquisition par Bolloré du réseau africain AMI et par Bolloré Investissement de l'armateur britannique OTAL et de son réseau terrestre en Afrique.
- **2000** : cession de 81 % de l'activité Papiers à cigarettes au groupe américain Republic Technologies, qui assurait une grande partie de la distribution des papiers à rouler aux États-Unis. Rachat de la participation de 40 % de la Seita dans Coralma, filiale Tabac du Groupe, dont il détenait 60 % à travers Tobaccor. Attribution de la concession du troisième oléoduc français Donges-Melun-Metz (DMM). Offre publique de retrait (OPR) suivie d'un retrait obligatoire sur les Mines de Kali Sainte-Thérèse et offres publiques de retrait sur la Compagnie des Caoutchoucs de Padang et la Compagnie du Cambodge, finalisées le 3 janvier 2001.
- **2001** : cession de 75 % de l'activité Tabac (Tobaccor), implantée en Afrique et en Asie, au groupe britannique Imperial Tobacco. Vente de la participation de 30,6 % dans Rue Impériale de Lyon. Reprise par Bolloré Énergie d'une partie des activités de la filiale de distribution des produits pétroliers de BP en France. Acquisition par Delmas, filiale maritime de Bolloré, de 80 % de l'italien Linea-Setramar.
- **2002** : rachat par IER d'Automatic Systems, spécialisé dans les métiers du contrôle d'accès. Cession à Imperial Tobacco de 12,5 % supplémentaires de Tobaccor. Absorption par la Compagnie du Cambodge de la Société Financière des Terres Rouges et de la Compagnie des Caoutchoucs de Padang. Reprise par Bolloré Énergie d'une partie des activités de distribution de fioul de Shell en France. Acquisition par SDV de l'activité Commission de transport du groupe allemand Geis, disposant d'un important réseau en Asie. Fusion de six sociétés de l'activité Commission de transport, donnant naissance à SDV Logistique Internationale. Entrée au capital de Vallourec.
- **2003** : cession du solde de la participation dans Tobaccor (12,5 % payables fin 2005). Rachat des 40,83 % détenus par le Consortium de Réalisation (CDR) dans la Compagnie des Glénans. Démarrage de l'usine acquise dans les Vosges par la division Papiers. Franchissement par le Groupe du seuil de 20 % du capital et des droits de vote dans Vallourec.
- **2004** : cession des plantations de Malaisie. Acquisition d'une participation de 20 % dans Havas. Développement de la Bluecar®, prototype de véhicule électrique équipé des batteries Batscap.
- **2005** : lancement de Direct 8, la chaîne de Télévision Numérique Terrestre (TNT) créée par le Groupe. Présentation de la Bluecar® au salon de Genève. Acquisition d'Air Link, troisième opérateur indien de commission de transport. Acquisition d'une participation de 25 % dans Aegis. Cession de 7,5 % du capital de Vallourec.
- **2006** : cession des activités maritimes (Delmas). Lancement de Direct Soir, premier quotidien gratuit du soir. Obtention de douze licences régionales WiMax. Livraison d'une nouvelle série de prototypes Bluecar®. Cession de 10,2 % de Vallourec. Offre publique de reprise sur Socfin. Offre publique de retrait sur Bolloré et fusion de Bolloré et de Bolloré Investissement. Changement de dénomination de « Bolloré Investissement » en « Bolloré ».
- **2007** : acquisition de JE-Bernard, un des premiers groupes de logistique et de commission de transport en Grande-Bretagne, et de Pro-Service, société de logistique américaine spécialisée dans le domaine de l'aéronautique et de l'espace. Acquisition des actifs d'Avestor au Canada. Association avec Pininfarina pour la production et la commercialisation d'une voiture électrique. Lancement du quotidien gratuit *Direct Matin Plus*. Début des tests d'équipements pilotes destinés au WiMax. Cession de 3,5 % de Vallourec et renforcement dans Havas et Aegis. Offre publique d'achat sur Nord-Sumatra Investissements suivie d'un retrait obligatoire.
- **2008** : cession de 3,6 % de Vallourec. Création de deux joint-ventures pour le développement de véhicules électriques (Pininfarina pour la Bluecar® et Gruau pour le Microbus). Obtention de huit licences supplémentaires WiMax. Acquisition de White Horse, transporteur routier de référence sur le corridor de la Copper Belt, et de SAEL, cinquième commissionnaire de transport en Afrique du Sud. Acquisition de 60 % du capital du groupe CSA, dont le Groupe Bolloré détenait déjà 40 % depuis 2006. Renforcement de la participation à 2,9 % dans Vallourec au 31 décembre 2008.
- **2009** : obtention de la concession du terminal à conteneurs de Cotonou, au Bénin, et démarrage de l'exploitation du terminal portuaire de Pointe-Noire, au Congo. Cession de l'activité Papiers au groupe américain Republic Technologies International. Démarrage des deux usines de production de batteries électriques en Bretagne et au Canada, et début de commercialisation des supercapacités. Renforcement de la participation dans Vallourec, qui s'élève à 5,2 % du capital au 31 décembre 2009.
- **2010** : obtention de concessions portuaires en Afrique (Freetown au Sierra Leone, Lomé au Togo...). Acquisition de la chaîne de TNT Virgin 17, rebaptisée Direct Star. Gain du contrat Autolib' pour le self-service de location de voitures électriques Bluecar® dans la région parisienne. Reclassement des participations de Mediobanca et Generali dans Bolloré. Sortie de la cote de la société Saga.
- **2011** : acquisition de 49 % du capital de LCN (Les Combustibles de Normandie) pour, à terme, en détenir 100 %. Début de la construction de la nouvelle usine de fabrication de batteries Lithium Métal Polymère (LMP®) en Bretagne. Cession de 3,5 % de Vallourec. Accord pour la cession des chaînes gratuites Direct 8 et Direct Star au groupe Canal+ contre une rémunération en titres Vivendi. Acquisition de 1,1 % de Vivendi. Entrée dans le capital de Vivendi. Obtention de la concession pour la gestion du port de Moroni aux Comores. Inauguration du service Autolib'. Succès de la première émission obligataire pour un montant de 350 millions d'euros à cinq ans.
- **2012** : cession des chaînes Direct 8 et Direct Star au groupe Canal+ contre une participation de 1,7 % du capital Vivendi. Acquisition de 2,2 % supplémentaires de Vivendi, portant la participation à 5 %. Cession de 20 % d'Aegis à Dentsu, le solde de sa participation (6,4 %) sera apporté à l'offre lancée par Dentsu. À la suite de l'OPRA réalisée par Havas, la participation du Groupe Bolloré dans Havas a été portée de 32,8 % à 37,05 % et à 36,9 % fin 2012.
- **2013** : obtention de l'exploitation du port pétrolier de Pemba au Mozambique, du terminal à conteneurs n° 2 d'Abidjan en Côte d'Ivoire et du terminal routier de Dakar au Sénégal. Acquisition de PMF – Petroplus-Marketing France par la division Logistique pétrolière. Sortie de la cote de Plantations des Terres Rouges dont le Groupe Bolloré détient désormais 100 %. Introduction en Bourse de Blue Solutions sur NYSE Euronext Paris le 30 octobre 2013. Lancement des services d'autopartage Bluely (Lyon-Villeurbanne) et Bluecub (Bordeaux). Cession du solde de 6,4 % dans Aegis, début 2013.
- **2014** : cession de SAFA qui détenait une plantation au Cameroun (SAFACAM), contre une participation de 9 % dans Socfin. Lancement d'une offre publique d'échange sur Havas. Cession en juillet 2014 de 16 % d'Euro Media Group. Cession de la participation de 14 % dans Harris Interactive, dans le cadre de l'offre lancée par Nielsen en février 2014. Expérimentation du système d'autopartage d'Indianapolis (États-Unis), Blueindy. Gains des appels d'offres de Londres pour la gestion du réseau de 1 400 bornes de charge et de la RATP pour la livraison de bus de 6 mètres et 12 mètres.
- **2015** : montée à 14,4 % au capital de Vivendi. Succès de l'offre publique d'échange sur Havas avec une montée à 82,5 %, suivie d'un placement de 22,5 % afin de maintenir la liquidité des titres, ramenant la détenir à 60 % du capital. Obtention des concessions portuaires de Kribi au Cameroun, de Dili en Timor Oriental et de Varreux en Haïti. Lancement du service d'auto-partage électrique Blueindy, à Indianapolis (États-Unis). Inauguration de la nouvelle usine de Bluetram. Présentation du bus électrique 12 mètres. Partenariat avec PSA Peugeot Citroën pour développer et commercialiser l'E-Mehari.
- **2016** : inauguration du service d'autopartage électrique à Turin en Italie, le 18 mars 2016.

## LE GROUPE

PRÉSENTATION DU GROUPE  
ET DE LA SOCIÉTÉ AU 31 DÉCEMBRE 2015

Au 31 décembre 2015, la Financière de l'Odet détenait directement et indirectement 64,4 % du capital de Bolloré.

Bolloré exerce ses activités dans :

- la logistique internationale (commission de transport) ;
- le transport et la logistique en Afrique (gestion de ports, manutention portuaire, logistique) ;
- la logistique pétrolière ;
- la communication, les médias (publicité, presse gratuite et télécoms...) ;
- les batteries et les supercapacités ;
- les films plastiques pour condensateurs et emballages ;
- les véhicules électriques ;

- les terminaux et systèmes spécialisés (IER) ;
- les actifs agricoles ;
- la gestion d'un portefeuille de participations.

Bolloré assure un rôle de holding employant 213 personnes affectées aux différents services fonctionnels centraux : Direction générale, juridique, fiscalité, informatique, ressources humaines, finances, comptabilité, contrôle de gestion, trésorerie...

Bolloré assure l'animation et la coordination des divisions opérationnelles. La gestion de trésorerie de ses filiales est centralisée dans Bolloré de façon à optimiser les conditions obtenues.

Bolloré refacture ses services en fonction de certaines clés de répartition (temps passés, effectifs).

Le montant facturé en 2015 s'élève à 37 millions d'euros. L'ensemble de ces prestations est réalisé dans le cadre de conventions formalisées, courantes et conclues à des conditions normales de marché.

## CHIFFRES CLÉS

## COMPTE DE RÉSULTAT

(en millions d'euros)	2015	2014 <sup>(1)</sup>	2013
Chiffre d'affaires	10 824	10 604	10 848
Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence opérationnelles	22	19	19
Résultat opérationnel	700	651	602
Résultat financier	181	(90)	22
Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles	104	67	21
Part dans le résultat net des entreprises associées	–	–	–
Résultat net des activités abandonnées	0	7	5
Impôts	(265)	(236)	(212)
<b>RÉSULTAT NET GLOBAL</b>	<b>720</b>	<b>398</b>	<b>438</b>
dont part du Groupe	297	136	165

(1) Retraité de l'amendement aux normes IAS 16 et IAS 41.

## RÉSULTAT OPÉRATIONNEL SECTORIEL

(par activité, en millions d'euros)	2015	2014	2013
Transport et logistique <sup>(1)</sup>	569	567	541
Logistique pétrolière	37	26	39
Communication (Havas, médias, télécoms)	255	211	188
Stockage d'électricité et solutions	(126)	(120)	(119)
Autres (actifs agricoles, holdings)	(35)	(33)	(47)
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>	<b>700</b>	<b>651</b>	<b>602</b>

(1) Avant redevance de marques.

## BILAN

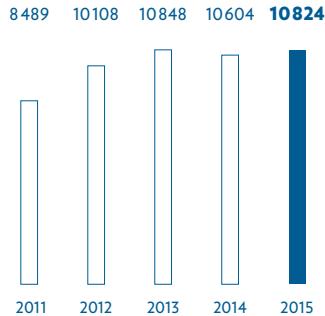
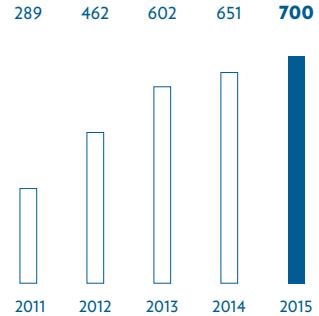
(en millions d'euros)	31/12/2015	31/12/2014 <sup>(1)</sup>	31/12/2013
Capitaux propres	8 624	7 263	6 834
Capitaux propres, part du Groupe	3 808	3 495	3 371
Endettement net	4 679	2 268	2 320
Valeur boursière de portefeuille de titres cotés <sup>(2)(3)</sup>	4 979	2 178 <sup>(2)</sup>	2 037 <sup>(2)</sup>

(1) Retraité de l'amendement aux normes IAS 16 et IAS 41.

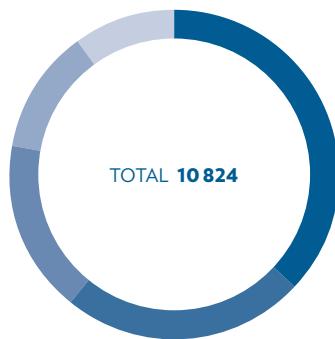
(2) Prenant en compte l'impact du financement sur titres Vivendi.

(3) Hors titre du Groupe (voir page 12).

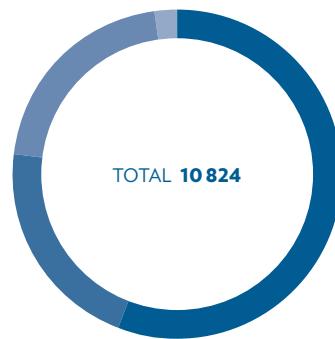
## LE GROUPE

ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES  
(en millions d'euros)ÉVOLUTION DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL  
(en millions d'euros)

## RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2015

PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE  
(en millions d'euros)

## RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2015

CONTRIBUTIF PAR ACTIVITÉ  
(en millions d'euros)

## RÉPARTITION DES EFFECTIFS AU 31 DÉCEMBRE 2015

PAR ACTIVITÉ



## LE GROUPE

### INFORMATION GROUPE

#### TRANSPORT ET LOGISTIQUE

(en millions d'euros)	2015	2014
Chiffre d'affaires	<b>6 051</b>	5 629
EBITDA	<b>767</b>	730
Résultat opérationnel	<b>569</b>	567
Investissements	<b>426</b>	350

Bolloré Logistics et Bolloré Africa Logistics ont réalisé de bons résultats en 2015. Le chiffre d'affaires est en hausse de 8 %, à 6 051 millions d'euros. La bonne marche générale des activités portuaires en Afrique et des activités logistiques, notamment en Europe et en Asie, ont permis de pondérer l'augmentation des amortissements liés à l'accélération des investissements en Afrique et la baisse des cours des matières premières qui affecte les activités projets industriels, assurant ainsi un résultat opérationnel stable, à 569 millions d'euros, contre 567 millions d'euros en 2014.

#### BOLLORÉ LOGISTICS

Bolloré Logistics, exerce tous les métiers de la commission de transport et de la logistique dans le monde entier tout en offrant des services sur mesure à chacun de ses clients. Présent dans une centaine de pays, il figure parmi les dix premiers groupes mondiaux de commission de transport et de logistique<sup>(1)</sup>. En 2015, le chiffre d'affaires de Bolloré Logistics s'élève à 3 363 millions d'euros, en progression de 9 % et de 2 % à périmètre et taux de change constants, et un résultat opérationnel en progression, grâce à la hausse des volumes d'activité de la commission de transport sur les axes Asie-Amérique, Amérique-Afrique et Europe-Amérique.

En France, la poursuite de la croissance du résultat opérationnel est portée par l'obtention de contrats, notamment dans le secteur automobile, et par la progression de l'activité projets industriels. En Europe, les résultats sont en progression, plus particulièrement au Royaume-Uni, en Allemagne et en Espagne, grâce notamment aux secteurs pétroliers, aérospatiales et de la santé. Dans la zone Asie-Pacifique, la croissance des résultats bénéficie de la bonne marche des filiales en Chine et en Asie du Sud, Inde, Australie, Philippines et Singapour, dans les secteurs électronique, luxe, automobile et équipementier aéronautique et espace.

La zone Amériques enregistre de bons résultats grâce à une forte progression notamment des États-Unis, du Canada, du Mexique, du Brésil et du Chili, qui bénéficient de nouveaux contrats dans l'activité logistique.

Par ailleurs, le Groupe poursuit son développement, avec l'ouverture d'agences en Arabie Saoudite, au Qatar et en Autriche.

#### BOLLORÉ AFRICA LOGISTICS

Présent dans 46 pays, où il emploie près de 24 000 collaborateurs, Bolloré Africa Logistics est le plus grand réseau de logistique intégrée en Afrique. En 2015, le chiffre d'affaires de Bolloré Africa Logistics, s'élève à 2 688 millions d'euros, en progression de 2,4 %, à périmètre et taux de change constants. Cette croissance est soutenue par la hausse des volumes manutentionnés, en dépit du ralentissement annoncé des activités minières et pétrolières dans certains pays d'Afrique (Nigeria, Gabon, République démocratique du Congo, Sierra Leone, Mozambique et Angola).

Les résultats des terminaux portuaires, en particulier DIT au Cameroun, TICT au Nigéria, MPS au Ghana, Dakar Terminal au Sénégal, Conakry Terminal en Guinée et Freetown Terminal en Sierra Leone connaissent une bonne marche d'activité, bénéficiant d'une hausse des volumes manutentionnés. La baisse des activités minières et pétrolières affecte les résultats des pays tels que la République démocratique du Congo ; le Gabon, le Mozambique, l'Angola et le Nigéria.

En Tanzanie, en Ouganda et en Afrique du Sud, dans un environnement économique plus dynamique qu'en 2014, les résultats de transport et logistique progressent, avec un volume d'activité important observé sur les trafics plus rentables.

Le Groupe poursuit le développement de son réseau et compte, en 2015, l'obtention des concessions des terminaux portuaires de Kribi au Cameroun, et, hors Afrique, au Timor-Oriental et à Haïti. Le Groupe a pris par ailleurs une participation de 25 % dans le terminal de Monrovia au Libéria.

Le 13 août 2015, le Groupe a également signé la concession ferroviaire de Bénirail.

L'entrée en service sera néanmoins retardée en raison de différents juridiques opposant l'État du Bénin à l'un de ses administrés.

Par ailleurs, le Groupe Bolloré continue d'augmenter ses capacités logistiques dans les concessions ferroviaires qu'il exploite au Cameroun (Camrail) et entre la Côte d'Ivoire et le Burkina Faso (Sitarail).

Il pourvoit à la réhabilitation de 1 260 kilomètres de voies entre Abidjan (Côte d'Ivoire) et Kaya (Burkina Faso) afin de disposer d'un outil adapté à la croissance escomptée des trafics miniers exportés via le port d'Abidjan.

Au Cameroun et en Guinée, le Groupe prévoit également une voie permettant de désengorger la ville de Conakry vers le port sec de Kagbelen géré par le Groupe.

Fin 2015, le Groupe a finalisé la liaison Niamey-Dosso (140 km). Cet investissement s'inscrit dans la perspective de long terme de relier les concessions ferroviaires de Sitarail et de Bénirail.

Enfin, le Groupe étudie des projets liaisons à partir de Cotonou vers Lomé et vers le Nigeria.

#### BOLLORÉ ENERGY

(en millions d'euros)	2015	2014
Chiffre d'affaires	<b>2 238</b>	2 781
Résultat opérationnel	<b>37</b>	26
Marge opérationnelle	<b>1,7 %</b>	0,9 %
Investissements	<b>24</b>	10

À travers Bolloré Energy, le Groupe Bolloré est le premier distributeur français indépendant de fioul domestique et est également un acteur important dans le domaine de la logistique pétrolière.

En 2015, la baisse des prix pétroliers a pénalisé le chiffre d'affaires, en retrait de 20 % par rapport à l'exercice 2014. Le résultat opérationnel est en forte progression, à 37 millions d'euros, contre 26 millions d'euros en 2014. Il traduit d'une part les bonnes performances de la distribution de fioul domestique en France, avec la bonne tenue des marges, une gestion rigoureuse des charges et un effet stock moins défavorable qu'en 2014 et d'autre part, la forte activité enregistrée sur la logistique, le transport et les dépôts. La logistique, pipelines et dépôts ont, par ailleurs, enregistré une forte activité.

En Europe, Calpam, en Allemagne, et CICA, en Suisse, ont connu une bonne marche d'activité.

En novembre 2015, le Groupe a fait l'acquisition du parc de dépôt de l'ex raffinerie Petrolus de Petit-Couronne, Dépôt Rouen Petit Couronne (DRPC). Les travaux de réhabilitation engagés permettront notamment de consolider la distribution de Bolloré Energy sur la zone et d'entreposer des stocks stratégiques. Ce dépôt bénéficie d'une situation exceptionnelle à proximité de bassins de consommation (capitale et aéroports) avec une connexion au pipeline Le Havre – Paris, au réseau autoroutier et à la voie fluviomaritime de la Seine. À l'issue des travaux de réhabilitation, DRPC offrira environ 500 000 m<sup>3</sup> de capacités de stockage.

(1) Source : étude interne, réalisée à partir de la communication financière de la concurrence.

## LE GROUPE

### COMMUNICATION

(en millions d'euros)	2015	2014
Chiffre d'affaires	<b>2 247</b>	1 931
Résultat opérationnel	<b>225</b>	210
Marge opérationnelle	<b>11,3 %</b>	10,9 %
Investissements	<b>74</b>	62

Le Groupe poursuit son développement dans la communication et les médias. Il est présent dans la publicité et les études, la presse gratuite, le cinéma et les télécoms. Premier actionnaire de l'un des plus grands groupes mondiaux de conseil en communication, le Groupe détient, au 31 décembre 2015, 60,0 % du capital d'Havas, consolidé en intégration globale depuis septembre 2013.

Depuis la cession des chaînes de télévision numérique terrestre D8 et D17 à Canal + en 2012, le Groupe est devenu actionnaire de Vivendi et détenait 5,15 % du capital à fin 2014. À la suite d'achats supplémentaires, le Groupe détient, au 31 décembre 2015, une participation de 14,4 % du capital.

Le chiffre d'affaires de 2 247 millions d'euros correspond, pour l'essentiel, au chiffre d'affaires d'Havas (2 188 millions d'euros). À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires progresse également de 5 %.

Le résultat opérationnel bénéficie des bonnes performances d'Havas sur l'ensemble de l'année et de l'amélioration des résultats des telecoms (Wifirst).

### PUBLICITÉ ET ÉTUDES

#### Havas

Au 31 décembre 2015, le Groupe Bolloré détient 60,0 %<sup>(1)</sup> d'Havas, consolidé en intégration globale déjà dans le précédent exercice. À la suite de l'offre publique d'échange sur Havas finalisée en février 2015, le Groupe détenait 82,5 % du capital d'Havas. Après un placement de 22,5 % du capital réalisé en mars 2015, le Groupe a ramené sa participation dans Havas à 60 % du capital.

Les résultats de l'année 2015 publiés par Havas font apparaître une nouvelle année record. Le revenu consolidé du Groupe s'élève à 2 188 millions d'euros, avec une croissance organique de + 5 % (+ 17 % en données brutes). Le résultat opérationnel, à 293 millions d'euros, est en progression de 20 %, avec une nouvelle amélioration de la marge opérationnelle de 30 points de base, à 13,4 %.

Le résultat net part du Groupe ressort à 172 millions d'euros, contre 140 millions d'euros en 2014, en progression de 22 %. L'exercice a enregistré un fort new business, à 1 668 millions d'euros. Au cours de l'année 2015, Havas a réalisé plusieurs acquisitions d'agences, pour un investissement de l'ordre de 81 millions d'euros, contre 34 millions d'euros en 2014.

Au 31 décembre 2015, la trésorerie nette s'élève à 88 millions d'euros, contre 43 millions d'euros à fin décembre 2014.

Pour de plus amples informations, Havas publie un document de référence disponible sur son site Internet [www.havas.com](http://www.havas.com).

### PRESSE GRATUITE

#### Direct Matin

Lancé en février 2007, *Direct Matin* est un quotidien gratuit d'information généraliste diffusé dans les principales agglomérations françaises via des éditions régionales. La proposition éditoriale et la maquette de *Direct Matin* tranchent avec celle des autres quotidiens gratuits. *Direct Matin* propose le traitement éditorial le plus exigeant pour s'informer, comprendre et approfondir l'actualité. L'ensemble des éditions régionales sont diffusées sous la marque unique *Direct Matin*. Le journal gratuit est diffusé en moyenne à près de 900 000 exemplaires<sup>(2)</sup> et compte près de 2,6 millions de lecteurs par numéro (One 2014-2015). La version digitale *Directmatin.fr* qui a été lancée en 2012, compte 1,8 million de visiteurs par mois et plus de 8 millions de pages vues mensuellement<sup>(3)</sup>.

### CINÉMA

Parallèlement au financement de productions cinématographiques et à l'exploitation du cinéma Mac-Mahon à Paris, le Groupe Bolloré détient près de 10 % de la société Gaumont, l'un des premiers acteurs européens de son secteur possédant un tiers du réseau national de salles EuroPalaces et exploitant un important catalogue de longs-métrages.

#### Bigben Interactive<sup>(4)</sup>

Le Groupe détient une participation de 21,4 % dans Bigben Interactive, l'un des leaders européens de la conception et de la distribution d'accessoires pour consoles de jeux vidéo et appareils numériques multimédias (téléphones mobiles, tablettes).

### TELÉCOMS

#### Bolloré Telecom

Le Groupe dispose de 22 licences régionales WiMax (bande de fréquences à 3,5 GHz pour la transmission hertzienne de données à haut débit) qui lui offrent une couverture nationale, avec 1 630 stations déployées à fin janvier 2016. Les dépenses cumulées à ce stade s'élèvent à environ 140 millions d'euros, incluant les licences.

#### Wifirst

Le Groupe Bolloré détient également une participation dans l'opérateur Wifirst, premier fournisseur d'accès à Internet sans fil haut débit dans les résidences pour étudiants et les complexes hôteliers. Wifirst poursuit la progression de son parc de chambre qui atteint 364 000 chambres à fin 2015, contre 300 000 à fin 2014. Le chiffre d'affaires 2015 s'élève à 20 millions d'euros en progression de 26 % par rapport à 2014.

En 2015, un nouveau contrat a été signé avec La Poste afin d'équiper 5 000 agences.

### STOCKAGE D'ÉLECTRICITÉ ET SOLUTIONS

(en millions d'euros)	2015	2014
Chiffre d'affaires	<b>265</b>	237
Résultat opérationnel	<b>(126)</b>	<b>(120)</b>
Investissements	<b>250</b>	183

Le chiffre d'affaires des activités industrielles (stockage d'électricité, films plastiques, terminaux et systèmes spécialisés) progresse de 12 %, à 265 millions d'euros. Le chiffre d'affaires réalisé par Blue Solutions avec les entités de Blue applications (120 millions d'euros, contre 95 millions d'euros en 2014) est éliminé au niveau du Groupe Bolloré.

Les dépenses opérationnelles et les investissements des activités industrielles sont en forte augmentation, avec la croissance de l'autopartage et des développements dans l'activité bus et stationnaires.

### BLUE SOLUTIONS

Blue Solutions produit les batteries électriques Lithium Métal Polymère (LMP<sup>®</sup>) dans ses usines de Bretagne et du Canada. Blue Solutions a été introduite en Bourse le 30 octobre 2013, au premier marché de NYSE-Euronext, au prix de 14,50 euros. Au 31 décembre 2015, son cours était de 20,75 euros et sa capitalisation boursière de 598 millions d'euros. En 2015, Blue Solutions a livré au marché 2 930 batteries, équivalent à 30 kWh, contre 2 396 batteries en 2014. Le chiffre d'affaires s'établit à 122 millions d'euros, contre 97 millions d'euros en 2014. Cette progression s'explique essentiellement par la forte hausse de l'acti-

(1) Dont 25,9 % détenus indirectement par Compagnie de Pleiven à travers Financière de Sainte-Marine, 6,0 % par Bolloré, 15,1 % par Société Industrielle et Financière de l'Artois et 13,0 % par Compagnie du Cambodge.

(2) One 2014-2015.

(3) Google analytics de décembre 2015.

(4) Non consolidé.

## LE GROUPE

vité avec Bluecar (2 220 batteries livrées, contre 2 004 en 2014), et avec Bluestorage dans le stationnaire (508 packs de batteries, contre 280 en 2014).

L'amélioration de la qualité des batteries, tant sur le plan de la cyclabilité (durée de vie) que celui de la densité (plus de kWh contenus), permet à Blue Solutions d'envisager, sous réserve du développement du bus 12 mètres et les projets actuels avec Citroën (notamment l'E-Mehari) d'atteindre 3 000 à 4 000 batteries pour 2017 et 5 000 à 6 000 batteries par an pour 2018-2019.

Blue Solutions dispose d'options exercables entre 2016 et 2018 sur les différentes entités composant le périmètre Blue Applications : Bluecar, Bluecarsharing, Autolib', Bluebus, Bluetram, Blueboat, Bluestorage, IER, Polyconseil.

### BLUE APPLICATIONS

Les services d'autopartage développés par le Groupe Bolloré sont un succès, avec Autolib' en Ile-de-France, lancé en 2011, et Utilib' destiné aux artisans, Bluely dans la région Grand Lyon et Bluecub dans la communauté urbaine de Bordeaux, lancés fin 2013. Le Groupe Bolloré a également lancé, en septembre 2015, un système d'autopartage à Indianapolis (États-Unis), Blueindy, et a été désigné pour la gestion d'un réseau de 1 400 points de charge à Londres, BluePointLondon qu'il a commencé à opérer en septembre 2014. À fin 2016, près de 400 bornes nouvelle génération, développées et produites par le Groupe, seront remplacées. Un service d'autopartage de véhicules électriques y sera également déployé au cours du premier semestre 2016.

Fin 2015, les services d'autopartage compte 106 000 abonnés annuels Premium, contre 71 000 à fin 2014, plus de 7 000 bornes de charge dans 1 300 stations (dont près de 6 000 sur le réseau Autolib' réparties sur plus de 1 000 stations), plus de 4 300 voitures Bluecar® en circulation (dont 3 540 sur Autolib') et 13 millions de locations depuis le lancement d'Autolib', le 5 décembre 2011.

Par ailleurs, le Groupe produit, vend et loue plusieurs modèles de véhicules électriques (Bluecar®, Blueutility, Bluesummer) aux particuliers, aux entreprises et aux collectivités et a également développé des véhicules adaptés aux marchés américain et anglais. Il a signé un accord de partenariat stratégique avec PSA Peugeot Citroën, dans les domaines de la voiture électrique et de l'autopartage, dont les engagements sont, dans un premier temps, de distribuer et fabriquer un véhicule électrique (E-Mehari) et, dans un second temps, de développer des activités de mobilité.

Le Groupe développe également des solutions de transports collectifs électriques avec la production et la commercialisation de Bluebus 6 mètres et, depuis fin 2015, des bus 12 mètres pour lesquels une nouvelle unité de production a été inaugurée en Bretagne début 2016.

Parallèlement, il développe des Bluetram, pour lesquels une usine a été construite en Bretagne et inaugurée en janvier 2015. Cette usine représente un investissement de 10 millions d'euros pour une capacité de production de 100 Bluetram par an (qui sera portée à terme à 200 Bluetram pour un investissement complémentaire de 20 millions d'euros).

Outre la mobilité, le Groupe développe également des applications stationnaires dédiées aux énergies renouvelables. Des batteries permettent d'optimiser la consommation énergétique en stockant l'électricité pendant les heures creuses et en l'utilisant en heures pleines. Cette solution permet également de pallier l'instabilité des réseaux de distribution d'électricité.

Sa filiale, Bluestorage, développe des solutions de stockage d'électricité, sous forme de conteneurs remplis de batteries LMP®, pour les professionnels, les particuliers et les collectivités visant à optimiser la consommation d'énergie et à pallier les interruptions des énergies renouvelables.

Ainsi, à partir de ces applications stationnaires, le Groupe Bolloré a créé une solution innovante pour le continent africain : les Bluezones. Celles-ci disposent de batteries LPM® et de panneaux photovoltaïques qui, combinés ensemble, permettent de produire, stocker et distribuer une électricité propre, gratuite et inépuisable dans les lieux non équipés de réseaux électriques. Le Groupe a d'ores et déjà développé dix Bluezones au Bénin, au Togo, en Guinée et au Niger.

À Abidjan, Yaoundé, en Martinique et sur le site d'Angkor au Cambodge, le Groupe développe une solution autonome en énergie, grâce à une station reliant les batteries LMP® à des panneaux solaires permettant la recharge de véhicules électriques (Bluebus, Bluecar® et Bluesummer...).

### TERMINAUX ET SYSTÈMES SPÉCIALISÉS

IER, qui a réalisé l'ensemble des bornes pour Autolib', Bluely, Bluecub, Blueindy (abonnement, location, charge électrique) et des systèmes de géolocalisation et de supervision à distance des Bluecar®, est désormais un acteur majeur dans le développement et la commercialisation d'infrastructures de charge intelligentes et communicantes. IER a également enregistré une progression sensible sur les ventes de bornes « libres service » et imprimantes pour les aéroports, les gares et les administrations.

De plus, sa filiale Automatic Systems, spécialisée dans le contrôle d'accès, participe à l'équipement de grandes infrastructures de transport ( métro, gares, autoroutes...) et autres lieux nécessitant des contrôles d'accès (sièges sociaux, parcs d'attraction, administrations, tribunaux...), générant une progression importante de ses ventes notamment en France, en Europe et également en Amérique du Nord.

### Polyconseil

Polyconseil, qui fournit des conseils et services informatiques et conçoit des logiciels, joue également un rôle important dans les systèmes d'autopartage et de gestion des solutions de stockage d'électricité.

### Films plastiques

Le chiffre d'affaires 2015 de l'activité films plastiques est en progression de 3,5% par rapport à l'année précédente, grâce à la hausse des volumes de films diélectriques et d'emballage (Bolphane).

## AUTRES ACTIFS

### PARTICIPATIONS

Tout en développant chacun de ses différents métiers opérationnels, le Groupe a toujours cherché à disposer d'une épargne industrielle composée d'actifs pouvant soit être cédés en cas de nécessité, soit, au contraire, constituer les bases de nouveaux développements. Le portefeuille de titres cotés du Groupe Bolloré s'élève, au 31 décembre 2015, à près de 5,0 milliards d'euros.

Au 31 décembre 2015, le portefeuille de titres cotés est principalement composé des participations suivantes :

#### Vivendi

À la suite de la cession en 2012 des chaînes Direct 8 et Direct Star contre 1,7% de Vivendi et d'achats complémentaires de titres sur le marché, le Groupe a porté sa participation à 14,4% du capital au cours de l'année 2015. Une part de la participation, représentant 2,5% du capital, a fait l'objet d'une couverture. La valeur boursière de la participation au 31 décembre 2015 s'élève à 4 041 millions d'euros.

#### Mediobanca, Generali, Premafin

La valeur boursière des participations en Italie, dans Mediobanca<sup>(1)</sup> (7,9%), Generali (0,13%) et UnipolSai (0,04%)<sup>(2)</sup>, s'élève à 649 millions d'euros au 31 décembre 2015. La principale participation est Mediobanca, dont le Groupe est le deuxième actionnaire et dispose de trois représentants au Conseil d'administration. Au début de l'année 2016, la participation du Groupe dans Mediobanca a été portée à 8% du capital.

#### Socfin

Le Groupe détient 38,7 % de la société Socfin<sup>(3)</sup>, de 21,8 % de sa filiale Socfinasia<sup>(3)</sup> et de 8,6 % de Socfinaf<sup>(3)</sup> qui représente une valeur boursière de 234 millions d'euros au 31 décembre 2015.

(1) Mis en équivalence.

(2) Dont 0,02 % détenu par Financière de l'Odé.

(3) Données sociales avant retraitement IFRS. Les plantations du groupe Socfin sont mises en équivalence dans les comptes de Bolloré.

## LE GROUPE

### Autres participations

Au 31 décembre 2015, le Groupe Bolloré détient 1,6 % du capital de Vallourec pour une valeur boursière de 18 millions d'euros. Il détient également 21,4 % du capital de Bigben Interactive<sup>(4)</sup>, l'un des leaders européens de la conception et de la distribution d'accessoires pour consoles de jeux vidéo, pour une valeur boursière de 14 millions d'euros. Enfin, le Groupe possède une participation de près de 10 % dans Gaumont.

### PLANTATIONS

Les plantations présentent un niveau de production satisfaisant mais les résultats sont pénalisés par la baisse des cours moyens de l'huile de palme et du caoutchouc.

Le cours moyen du caoutchouc (TSR20 FOB Singapour) en 2015 ressort à 1 367 dollars américains par tonne, contre 1 710 dollars américains par tonne en 2014, en diminution de 20 %, compte tenu de la croissance de la production mondiale et, par conséquent, de la hausse des niveaux de stocks.

Le cours moyen de l'huile de palme (CPO CIF Rotterdam) en 2015, à 622 dollars américains par tonne, est en baisse de 24 % par rapport à l'année 2014 (821 dollars américains par tonne), en raison de l'abondance des stocks qui ont continué à augmenter et suivant la baisse des cours du pétrole et des matière premières.

### Socfin

Le Groupe détient directement 38,7 % de Socfin, 21,8 % et 8,6 % de ses filiales, respectivement, Socfinasia et Socfinaf. Socfin gère des plantations d'hévéas et de palmiers en Indonésie et dans plusieurs pays d'Afrique (Liberia, Cameroun, Congo, Côte d'Ivoire, Nigeria) représentant environ 187 000 hectares.

En 2015, les résultats des plantations sont globalement pénalisés par la baisse des cours moyens du caoutchouc (-20 %) et de l'huile de palme (-24 %). Ainsi, en Indonésie, Socfindo, qui exploite 48 000 hectares de palmiers à huile et d'hévéas, a réalisé un résultat net social de 42,6 millions d'euros, contre 55 millions d'euros, en 2014, pénalisé par la baisse des cours de l'huile de palme et du caoutchouc. Les plantations de Côte d'Ivoire, du Cameroun, du Liberia et du Nigeria, qui présentent un résultat net social de 33,2 millions d'euros, contre 27,0 millions d'euros en 2014, bénéficient d'une hausse de la production d'huile de palme et de caoutchouc et du maintien du cours de l'huile de palme à un niveau élevé. Cet exercice compte également la première année de production d'huile de palme du Congo, qui a vu des quantités de production encourageantes mais un retard sur les ventes.

### Fermes américaines

Aux États-Unis, Redlands Farm Holding possède trois fermes (IronCity, Gretna et Babcock Farms), représentant 3 000 hectares. Les terres agricoles sont, depuis le début de l'année 2013, exploitées directement par le Groupe (principalement soja et coton). L'EBITDA s'établit à 0,1 million d'euros contre -0,7 million d'euros en 2014. Le Groupe a décidé de convertir les fermes en oliveraies dont la plantation s'étalera sur deux ans.

### Vignes

Le Groupe est propriétaire de deux domaines viticoles dans le sud de la France dont le domaine de La Croix (cru classé) et le domaine de La Bastide Blanche. Ils représentent une superficie de 242 hectares, à laquelle sont attachés 116 hectares de droits viticoles. Le chiffre d'affaires, à 3,9 millions d'euros, a progressé de 12 %, avec 610 000 bouteilles vendues. L'EBITDA de cette activité est désormais positif.

### OPÉRATIONS DE STRUCTURE

#### HAVAS

L'offre publique d'échange annoncée en octobre 2014 s'est terminée en février 2015. Au 6 mars 2015, la participation du Groupe Bolloré dans Havas est de 82,5 %. Fin mars 2015, conformément à l'intention annoncée de voir Havas disposer d'un flottant significatif afin de maintenir la liquidité des actions, tout en conservant un contrôle largement majoritaire du capital, le Groupe a placé 22,5 % du capital d'Havas, ramenant ainsi sa participation à 60 % du capital. Le produit du placement s'établit à 590 millions d'euros.

#### VIVENDI

Au cours de l'exercice 2015, la participation a été portée à 14,4 % du capital de Vivendi, avec un investissement supplémentaire réalisé d'environ 3 milliards d'euros. La dernière acquisition de 2,5 % du capital en avril 2015 s'est accompagnée d'une opération de couverture et de financement adossée à 2,5 % du capital.

### ÉVÉNEMENTS RÉCENTS ET PERSPECTIVES

Début 2016, à l'issue d'un appel d'offres international, les autorités du Timor-Oriental, conseillées par l'IFC, ont choisi Bolloré Transport & Logistics pour construire et opérer, dans le cadre d'un partenariat public-privé, le port en eau profonde de Dili. Ce projet ambitieux prévoit la construction d'un quai de 630 mètres d'une profondeur de 15 mètres et d'un terre-plein de 24 hectares. Le Groupe Bolloré a inauguré, le vendredi 15 janvier 2016, l'usine Bluebus, qui produira le bus 12 mètres 100 % électrique sur le site Blue Solutions d'Ergué-Gabéric.

La production a commencé fin décembre 2015 et la capacité atteindra une production de 200 Bluebus par an.

Le Groupe Bolloré a inauguré le 18 mars à Turin Bluetorino le premier service d'autopartage de véhicule 100% électrique en Italie. Basé sur le modèle d'Autolib' à Paris, Bluetorino a pour objectif de déployer près de 250 véhicules et 450 bornes de charge au cours des deux prochaines années à Turin.

(4) Non consolidé.

## LA SOCIÉTÉ

### COMMENTAIRES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS DE L'EXERCICE

#### LE CHIFFRE D'AFFAIRES 2015 S'ÉTABLIT À 10 824 MILLIONS D'EUROS, + 2 % EN DONNÉES PUBLIÉES

À périmètre et taux de change constants, le chiffre d'affaires de l'exercice 2015 est en repli de 2 %. Cette évolution résulte du recul de 20 % de l'activité logistique pétrolière consécutif à la baisse des prix des produits pétroliers. Elle intègre également la bonne marche des activités transport et logistique (+ 4 %), communication (+ 5 %), stockage d'électricité et solutions (+ 9 %).

En données brutes, les variations des devises qui impactent principalement les activités transport et logistique et communication, ont un effet positif de 364 millions d'euros sur le chiffre d'affaires du Groupe.

#### L'EBITDA 2015 RESSORT À 1 113 MILLIONS D'EUROS, + 9 %, ET LE RÉSULTAT OPÉRATIONNEL À 700 MILLIONS D'EUROS, + 8 %

- L'EBITDA atteint 1 113 millions d'euros, en progression de 9 % grâce à la bonne marche des activités Transport et logistique et Communication.
- Le résultat opérationnel du Groupe s'établit à 700 millions d'euros, en hausse de 8 % par rapport à 2014, compte tenu :
  - de la progression des résultats des activités Transport et Logistique qui bénéficient de la bonne marche des activités de commission de transport dans le monde et des terminaux portuaires en Afrique ;
  - de la hausse de l'activité Logistique pétrolière grâce aux bonnes performances de la distribution en France et de l'activité logistique et dépôts ;
  - de la progression du secteur communication grâce à la hausse des résultats d'Havas ;
  - de dépenses soutenues dans le Stockage d'électricité et solutions (batteries, supercapacités, véhicules électriques, stationnaire).

#### LE RÉSULTAT NET PART DU GROUPE 2015 ATTEINT 297 MILLIONS D'EUROS, + 120 %

- Le résultat financier s'établit à 181 millions d'euros contre - 90 millions d'euros en 2014. Il intègre notamment 325 millions d'euros de dividendes nets reçus de Vivendi, contre 44 millions d'euros en 2014.
- La part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles ressort à 104 millions d'euros, contre 67 millions d'euros en 2014. Elle intègre principalement la forte progression des résultats de Mediobanca et la légère baisse de la contribution du groupe Socfin.

Le résultat net consolidé s'établit à 719 millions d'euros, contre 398 millions d'euros en 2014, après prise en compte de 265 millions d'euros d'impôts (236 millions d'euros en 2014). Le résultat net part du Groupe ressort à 297 millions d'euros, contre 135 millions d'euros en 2014.

#### ENDETTEMENT NET : 4 679 MILLIONS D'EUROS/VALEUR BOURSIÈRE DU PORTEFEUILLE : 4 979 MILLIONS D'EUROS

- Au 31 décembre 2015, le ratio d'endettement net sur fonds propres s'établit à 54 %, contre 31 % à fin 2014. La variation de l'endettement net à 4 679 millions d'euros, contre 2 269 millions d'euros à fin 2014, s'explique principalement par :
  - l'augmentation de la participation dans Vivendi, portée de 5,1 % à 14,4 %, représentant un investissement supplémentaire de près de 3 milliards d'euros ;
  - la cession de 22,5 % d'Havas pour 590 millions d'euros réalisée à la suite de l'offre publique d'échange de Bolloré sur Havas, finalisée au premier semestre 2015 afin d'assurer la liquidité du titre et de ramener la participation dans Havas à 60 %.
- À la suite de l'investissement dans Vivendi au cours de l'année 2015, la valeur boursière du portefeuille de titres cotés (Vivendi, Mediobanca, groupe Socfin, Socfinasia, Socfinaf...) s'élève à 4 979 millions d'euros au 31 décembre 2015, contre 2 178 millions d'euros au 31 décembre 2014.
- La liquidité du Groupe (1) s'élève à 1,8 milliard d'euros à fin 2015 (contre 1,6 milliard d'euros à fin 2014), compte tenu notamment d'un nouvel emprunt obligataire de 450 millions d'euros réalisé en juillet 2015.

(1) Montant disponible non tiré, hors Havas.

### COMMENTAIRES SUR LES RÉSULTATS SOCIAUX DE L'EXERCICE

Le résultat social s'établit à 105 millions d'euros en 2015, contre un bénéfice de 56 millions d'euros en 2014. Les résultats comprennent essentiellement les dividendes reçus de Bolloré SA minorés de charges d'intérêts.

### AFFECTATION DU RÉSULTAT DE L'EXERCICE

Le résultat net de l'exercice est un bénéfice de 105 478 127,97 euros. Il est proposé d'affecter le bénéfice distribuable de la façon suivante :

(en euros)	
Résultat de l'exercice	105 478 127,97
Report à nouveau antérieur	192 199 752,00
Affectation à la réserve légale	-
<b>Bénéfice distribuable</b>	<b>297 677 879,97</b>
Dividendes	6 585 990,00
Au compte « Report à nouveau »	291 091 889,97

Le dividende à répartir au titre de l'exercice se trouve ainsi fixé à 1 euro par action au nominal de 16 euros.

En application des dispositions légales, il est précisé que les dividendes perçus depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013 par les personnes physiques fiscalement domiciliées en France sont soumis au barème progressif de l'impôt sur le revenu, après application d'un abattement de 40 %, l'abattement fixe annuel étant supprimé. Lors de leur versement, ils font l'objet d'un prélèvement à la source non libératoire au taux de 21 %, imputable sur l'impôt sur le revenu dû au titre de l'année au cours de laquelle il a été effectué. Les personnes dont le revenu fiscal de référence de l'année précédente est inférieur à un certain montant (50 000 euros pour les contribuables célibataires, veufs ou divorcés, 75 000 euros pour les contribuables soumis à imposition commune) peuvent demander à être dispensées de ce prélèvement.

Les sommes ainsi distribuées seront mises en paiement le 16 juin 2016.

### DISTRIBUTION DE DIVIDENDES AU TITRE DES TROIS DERNIERS EXERCICES

Le montant des dividendes par action, mis en distribution au titre des trois exercices précédents, ainsi que le montant des revenus distribués éligibles à la réfaction mentionnée aux 2<sup>o</sup> et 3<sup>o</sup> de l'article 158 du Code général des impôts ont été les suivants :

Exercice	2014	2013	2012
Nombre d'actions	6 585 990	6 585 990	6 585 990
Dividende (en euro)	1 <sup>(1)</sup>	0,50 <sup>(1)</sup>	0,50 <sup>(1)</sup>
Montant distribué (en millions d'euros)	6,6	3,3	3,3

(1) Les dividendes perçus depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013 par les personnes physiques fiscalement domiciliées en France sont mis au barème progressif de l'impôt sur le revenu, après application d'un abattement de 40 %, l'abattement fixe annuel étant supprimé. Lors de leur versement, ils font l'objet d'un prélèvement à la source non libératoire au taux de 21 %, imputable sur l'impôt sur le revenu dû au titre de l'année au cours de laquelle il a été effectué. Les personnes dont le revenu fiscal de référence de l'année précédente est inférieur à un certain montant (50 000 euros pour les contribuables célibataires, veufs ou divorcés, 75 000 euros pour les contribuables soumis à imposition commune) peuvent demander à être dispensées de ce prélèvement.

## LA SOCIÉTÉ

### PRESCRIPTION DES DIVIDENDES

Le délai légal de prescription des dividendes non réclamés est de cinq ans à compter de leur mise en paiement. Les dividendes atteints par la prescription quinquennale sont reversés à l'État.

### DÉPENSES NON DÉDUCTIBLES FISCALEMENT

Aucune dépense ou charge non déductible du résultat fiscal en vertu de l'article 39-4 du Code général des impôts n'a été engagée au cours de l'exercice écoulé.

### MODIFICATIONS INTERVENUES DANS LA PRÉSENTATION DES COMPTES ANNUELS

Les règles de présentation retenues pour l'établissement de ces documents sont conformes à la réglementation en vigueur et identiques à celles adoptées pour les exercices précédents.

### INFORMATION RELATIVE AUX DÉLAIS DE PAIEMENT

En application des articles L. 441-6-1 et D. 441-4 du Code de commerce, nous vous présentons dans le tableau suivant la décomposition, à la date du 31 décembre 2015, du solde des dettes fournisseurs et autres comptes rattachés par date d'échéance.

Échéances (J = 31/12/2015) (en milliers d'euros)	Dettes échues à la clôture	Échéance à					Hors échéance	Total
		J + 15	Entre J + 16 et J + 30	Entre J + 31 et J + 45	Entre J + 46 et J + 60	Au-delà de J + 60		
Fournisseurs								
Fournisseurs d'immobilisations								
<b>Total à payer</b>								
Factures non parvenues							159	159
Autres								
<b>TOTAL FOURNISSEURS ET AUTRES COMPTES RATTACHÉS</b>							159	159

Échéances (J = 31/12/2014) (en milliers d'euros)	Dettes échues à la clôture	Échéance à					Hors échéance	Total
		J + 15	Entre J + 16 et J + 30	Entre J + 31 et J + 45	Entre J + 46 et J + 60	Au-delà de J + 60		
Fournisseurs								
Fournisseurs d'immobilisations								
<b>Total à payer</b>								
Factures non parvenues							133	133
Autres								
<b>TOTAL FOURNISSEURS ET AUTRES COMPTES RATTACHÉS</b>							133	133

### PARTICIPATIONS CROISÉES

En application de l'article L. 233-29 du Code de commerce : néant.

### PRISES DE PARTICIPATION

En application de l'article L. 233-6 du Code de commerce : néant.

## LA SOCIÉTÉ

## PRISES DE CONTRÔLE

Les chiffres indiqués ci-dessous concernant les prises de contrôle (article L. 233-6 du Code de commerce) correspondent au pourcentage de détention le plus élevé atteint au cours de l'année.

Société	Participations indirectes acquises en 2015 (% de droits de vote)	Contrôle au 31/12/2015 (% de droits de vote)
6 Agence Media (6AM) <sup>(1)</sup>	100,00	100,00
Africa Construction et Innovation	100,00	100,00
Agence Maritime Cognaçaise (A.M.C.)	51,00	51,00
Audience Touch <sup>(1)</sup>	100,00	100,00
BETC Luxe Paris <sup>(1)</sup>	100,00	100,00
Blue Project <sup>(2)</sup>	50,00	50,00
Bluelib	100,00	100,00
Compagnie de Hoëdic	99,00	100,00
EGC & Associés <sup>(1)</sup>	100,00	100,00
Ekino <sup>(1)</sup>	100,00	100,00
Financière de Fort Cigogne	99,00	100,00
Financière de La Forêt-Fouesnant	99,00	100,00
Financière de Locmaria	99,00	100,00
Financière de Pluguffan	99,00	100,00
Financière de Quimperlé	99,00	100,00
Freedom Holding <sup>(1)</sup>	100,00	100,00
Fullbooster <sup>(1)</sup>	100,00	100,00
FullSix France <sup>(1)</sup>	100,00	100,00
FullSix Group <sup>(1)</sup>	99,99	99,99
FullSix Prod <sup>(1)</sup>	100,00	100,00
Grand Union <sup>(1)</sup>	100,00	100,00
Havas	82,51	60,01
Indestat	100,00	100,00
Noodo	100,00	100,00
Novalem <sup>(1)</sup>	100,00	100,00
Oto Research <sup>(1)</sup>	100,00	100,00
Primeo <sup>(1)</sup>	100,00	100,00
SEMT <sup>(3)</sup>	51,00	51,00
Urban Safari <sup>(1)</sup>	100,00	100,00

(1) Filiale directe ou indirecte d'Havas.

(2) Contrôle conjoint avec Qatar Holding LLC.

(3) SEMT est contrôlée à 100 % par Agence Maritime Cognaçaise (AMC)

## LA SOCIÉTÉ

## RENSEIGNEMENT CONCERNANT L'ACTIONNARIAT

Principaux actionnaires ou groupes d'actionnaires au 31 décembre 2015 :

	Nombre d'actions	%	Nombre de voix (Règlement général AMF art. 223-11 al. 2)	%	Nombre de voix exercables en Assemblées	%
Sofibol <sup>(1)</sup>	3 291 781	49,98	6 583 562	64,51	6 583 562	83,71
Compagnie de Guénolé <sup>(2)</sup>	346 837	5,27	653 225	6,40	653 225	8,31
Autres sociétés du Groupe Bolloré <sup>(3)</sup>	29	0,00	58	0,00	58	0,00
Compagnie du Cambodge <sup>(4)</sup>	1 259 288	19,12	—	—	—	—
Société Industrielle et Financière de l'Artois <sup>(4)</sup>	370 807	5,63	—	—	—	—
Financière Moncey <sup>(4)</sup>	324 535	4,93	—	—	—	—
Plantations des Terres Rouges <sup>(4)</sup>	604	0,01	—	—	—	—
Socfrance <sup>(4)</sup>	10	0,00	—	—	—	—
Nord-Sumatra Investissements SA <sup>(4)</sup>	147 960	2,25	—	—	—	—
Imperial Mediterranean <sup>(4)</sup>	237 875	3,61	—	—	—	—
Sous-total sociétés détenant des actions d'autocontrôle	2 341 079	35,55	—	—	—	—
<b>Sous-total Groupe Bolloré</b>	<b>5 979 726</b>	<b>90,79</b>	<b>7 236 845</b>	<b>70,91</b>	<b>7 236 845</b>	<b>92,02</b>
Public	606 264	9,21	627 727	6,15	627 727	7,98
Écart <sup>(5)</sup>	—	—	2 341 079	22,94	—	—
<b>TOTAL</b>	<b>6 585 990</b>	<b>100,00</b>	<b>10 205 651</b>	<b>100,00</b>	<b>7 864 572</b>	<b>100,00</b>

(1) Contrôlée indirectement par Vincent Bolloré et sa famille.

(2) Contrôlée directement par Sofibol.

(3) Inclut Bolloré Participations, Financière V et Omnium Bolloré.

(4) Autocontrôle.

(5) Correspondant aux actions détenues par les sociétés visées au (4) et privées de droit de vote.

À la connaissance de la société, il n'existe aucun autre actionnaire, autre que ceux mentionnés ci-dessus, détenant plus de 5 % du capital ou des droits de vote de la société. Au 31 décembre 2015, le nombre d'actionnaires inscrits au nominatif pur est de 210, celui de ceux inscrits au nominatif administré s'élevant à 80 (source : liste des actionnaires éditée par Caceis Corporate Trust). Il n'existe pas de pacte entre les actionnaires de la société. De plus, la société ne détient aucune action propre. Au 31 décembre 2015, aucune action inscrite au nominatif pur n'était nantie. D'après les renseignements recueillis par la société, au 31 décembre 2015, l'ensemble des administrateurs possède environ 0,035 % du capital de la société et détient environ 0,029 % des droits de vote. Le pourcentage du capital de la société détenu par les salariés du Groupe au sens de l'article L. 225-102 du Code de commerce s'élève à 0,37 %.

## CONVENTIONS VISÉES À L'ARTICLE L.225-38 DU CODE DE COMMERCE

Nous vous précisons que, au cours de l'exercice écoulé, la société a soumis à la procédure de l'article L. 225-38 du Code de commerce la modification de la rémunération de la convention de prestations de services conclue avec la société Bolloré Participations, aux termes de laquelle cette dernière apporte à Financière de l'Odéth son assistance et sa collaboration dans les domaines ci-après :

### Financier

- Relations avec les banques : discussion des conditions bancaires.
- Étude et présentation des demandes de crédits.
- Assistance lors de toute planification financière.
- Assistance lors de la préparation des budgets et lors du contrôle de l'exécution des budgets.
- Animation et gestion du suivi du besoin en fonds de roulement.

### Juridique

- Assistance dans la réalisation des opérations de restructuration, en matière d'acquisition, de négociation et d'établissement de contrats.

### Actions de stratégie

- Élaboration en matière de stratégie et d'animation.
- Étude dans le cadre du projet d'investissement, de développement.
- Analyse des synergies.
- Assistance aux prises de décisions stratégiques.

### Assistance à la Direction de l'entreprise

En 2015, Bolloré Participations a perçu en rémunération de son assistance une somme forfaitaire de 460 637 euros HT.

## REVUE DES CONVENTIONS APPROUVÉES AU COURS D'EXERCICES ANTÉRIEURS ET POURSUIVIES AU COURS DE L'EXERCICE

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-40 du Code de commerce, le Conseil d'administration, en séance du 24 mars 2016, a procédé à l'examen de la convention d'engagement collectif de conservation des titres Bolloré conclue entre Financière de l'Odéth, Chantal Bolloré, Vincent Bolloré, Yannick Bolloré et Cédric de Bailliencourt, conclue et autorisée au cours d'exercices antérieurs et dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice 2015, puis a constaté que la justification de sa conclusion et les différents intérêts qui avaient présidé à sa mise en place demeurent pérennes.

## LA SOCIÉTÉ

### INFORMATION SPÉCIFIQUE RELATIVE AUX CONVENTIONS CONCLUES PAR DES FILIALES

Par ailleurs, conformément aux dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce, nous vous précisons que les sociétés Bolloré Participations et Bolloré sont convenues de procéder à la modification de la facturation de la convention de prestations de services aux termes de laquelle Bolloré Participations apporte à Bolloré son assistance dans le domaine financier, juridique et à la Direction de l'entreprise. Les prestations ont fait l'objet au titre de l'exercice 2015 d'une facturation d'un montant de 1 468 158 euros HT, contre 1 425 396 euros HT au titre des exercices antérieurs.

### CHARTE INTERNE SUR LA TYPOLOGIE DES CONVENTIONS

En séance du 21 mars 2013, le Conseil d'administration, appelé à procéder à un examen des propositions afférentes aux conventions réglementées émises par l'Autorité des marchés financiers (recommandation AMF n° 2012-05 – les assemblées d'actionnaires des sociétés cotées, publiée le 2 juillet 2012), a arrêté une charte interne de qualification des conventions dont les termes sont ci-après littéralement reproduits :

#### « Charte interne de qualification des conventions

Dans le cadre de la réglementation instituée par les articles L. 225-38 à L. 225-43, R. 225-30 à R. 225-32 et R. 225-34-1 du Code de commerce et de la recomman-

dation de l'Autorité des marchés financiers n° 2012-05 – les assemblées d'actionnaires des sociétés cotées, publiée le 2 juillet 2012, le Conseil d'administration, en séance du 21 mars 2013, a décidé d'établir une typologie des conventions, qui, de par leur caractère et leurs conditions, ne sont soumises à aucune formalité.

Sont considérées comme des opérations courantes conclues à des conditions normales et, de ce fait, soumises à aucune formalité :

- a) facturations de Bolloré SA à d'autres sociétés du Groupe relatives à des prestations, notamment d'assistance administrative ou de gestion ;
- b) facturations de toutes les sociétés du Groupe relatives à des cessions d'actifs dans un plafond de 1,5 million d'euros par opération ;
- c) options ou autorisations diligentées dans le cadre d'un régime fiscal de Groupe (convention d'intégration fiscale) ;
- d) cessions de titres d'importance mineure ayant un caractère purement administratif ou cessions de titres dans le cadre de reclassement de titres intervenant entre la société et des personnes physiques ou morales (ayant des liens avec la société, tels que définis à l'article L. 225-38 du Code de commerce) dans la limite du plafond de 500 000 euros par opération, les opérations portant sur des titres cotés devant être réalisées à un prix correspondant à une moyenne des cotations des vingt dernières séances de Bourse ;
- e) transferts entre la société et l'un de ses administrateurs d'un nombre de titres égal à celui fixé pour l'exercice des fonctions de mandataire social de la société émettrice des titres transférés ;
- f) opérations de gestion de trésorerie et/ou de prêts/emprunts dès lors que l'opération est faite au taux de marché avec un différentiel maximal de 0,50 %. »

### DONNÉES BOURSIÈRES

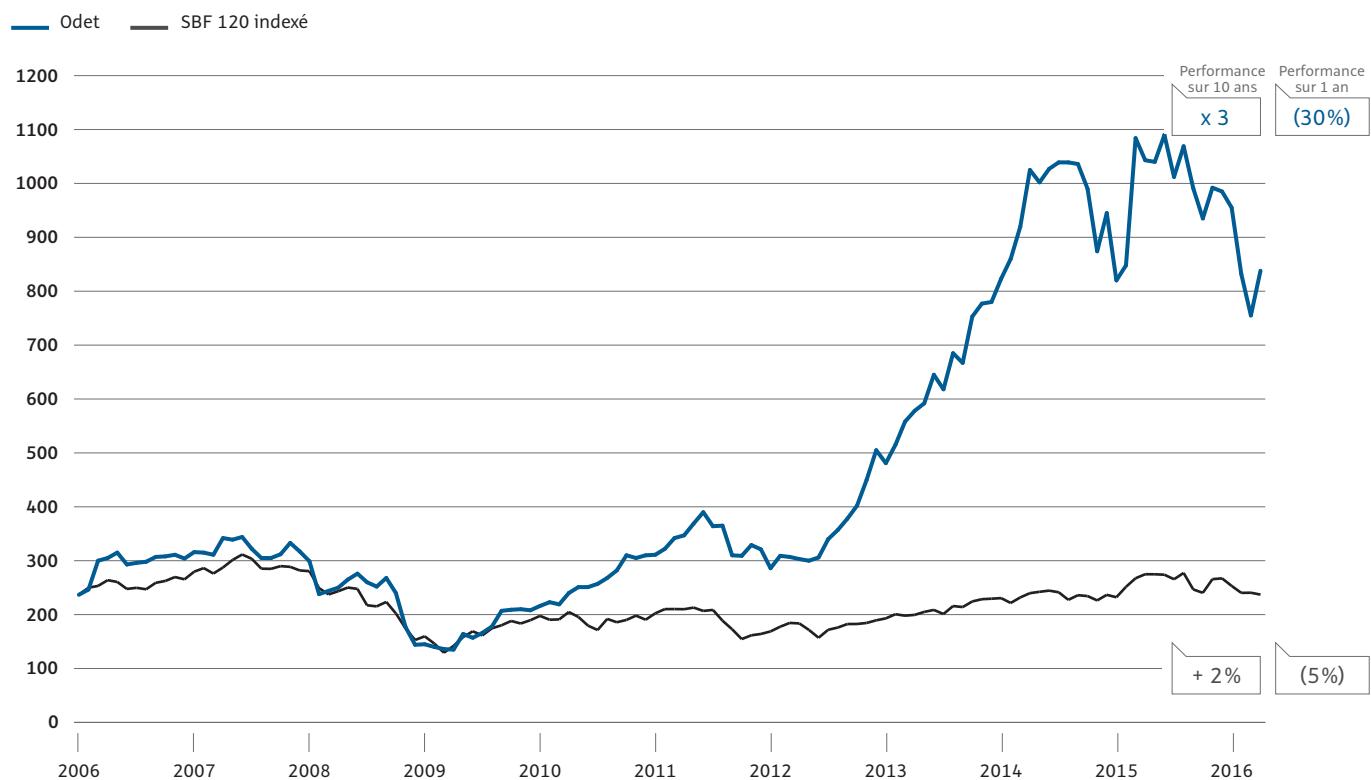
	2015	2014	2013
Cours au 31 décembre (en euros)	<b>954,9</b>	820,0	823,4
Nombre d'actions au 31 décembre	<b>6 585 990</b>	6 585 990	6 585 990
Capitalisation boursière au 31 décembre (en millions d'euros)	<b>6 289</b>	5 401	5 423
Nombre de titres émis et potentiels <sup>(1)</sup>	<b>4 244 911</b>	4 244 911	4 244 911
Résultat net part du Groupe dilué par action (en euros)	<b>70,0</b>	38,98	38,98
Dividende net par action (en euros)	<b>1,0</b>	0,50	0,50

(1) Hors autocontrôle

## LA SOCIÉTÉ

## ÉVOLUTION DU COURS DE FINANCIÈRE DE L'ODET

En euros (moyennes mensuelles)



## JETONS DE PRÉSENCE

Le montant global maximum des jetons de présence pouvant être alloués par le Conseil d'administration à ses membres a été fixé par l'Assemblée générale ordinaire du 5 juin 2014 à la somme de 144 000 euros jusqu'à nouvelle décision de l'Assemblée. La répartition des jetons de présence est réalisée, conformément à la décision du Conseil d'administration du 27 août 2015, par parts égales au prorata de la durée de l'exercice des fonctions d'administrateur.

En outre, et conformément à la décision du Conseil du 22 mars 2012, chaque administrateur membre du Comité d'audit se voit attribuer au titre de chaque exercice social, et ce, depuis l'exercice ouvert le 1<sup>er</sup> janvier 2012, un montant majoré de 10 000 euros prélevé sur le montant global des jetons de présence.

## LA SOCIÉTÉ

## ÉVOLUTION DU TITRE FINANCIÈRE DE L'ODET SUR DIX-HUIT MOIS

	Cours moyen (en euros)	Cours plus haut (en euros)	Cours plus bas (en euros)	Titres échangés	Capitaux échangés (en milliers d'euros)
Octobre 2014	843,45	995,00	765,10	15 071	12 867
Novembre 2014	944,60	950,00	849,0	5 151	4 785
Décembre 2014	820,00	945,00	774,1	7 291	6 156
Janvier 2015	848,00	888,00	777,0	9 557	8 027
Février 2015	1 056,00	1 100,00	848,0	11 238	11 213
Mars 2015	1 046,00	1 120,00	1 046,0	9 789	10 609
Avril 2015	1 039,70	1 138,80	1 001,0	7 740	8 208
Mai 2015	1 063,65	1 102,00	1 015,0	6 624	7 059
Juin 2015	1 015,00	1 105,00	1 001,5	5 601	5 891
Juillet 2015	1 065,00	1 093,35	970,4	4 508	4 668
Août 2015	1 019,00	1 076,50	890,0	5 587	5 599
Septembre 2015	938,35	1 010,00	907,6	4 926	4 771
Octobre 2015	982,00	982,50	903,0	4 943	4 638
Novembre 2015	973,30	1 005,00	920,0	5 662	5 513
Décembre 2015	954,85	985,95	905,2	2 946	2 776
Janvier 2016	840,00	960,00	801,2	6 586	5 647
Février 2016	761,10	850,95	749,0	10 049	7 968
Mars 2016	830,00	838,00	755,0	7 739	6 098

## TABLEAU RÉCAPITULATIF DES DÉLÉGATIONS EN COURS DE VALIDITÉ

ACCORDÉES PAR L'ASSEMBLÉE DES ACTIONNAIRES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION DANS LE DOMAIN DES AUGMENTATIONS DE CAPITAL, PAR APPLICATION DES ARTICLES L. 225-129-1 ET L. 225-129-2 (ARTICLE L. 225-100 ALINÉA 4 DU CODE DE COMMERCE)

Autorisations	Date de délibération de l'Assemblée générale	Durée (échéance)	Montant maximal (en euros)	Utilisation
Émission de valeurs mobilières donnant accès au capital avec maintien du droit préférentiel de souscription	Assemblée générale extraordinaire 4 juin 2015	26 mois (4 août 2017)	Emprunt : 600 000 000 Capital : 400 000 000	Non utilisée
Émission d'actions ordinaires à libérer par incorporation de réserves, bénéfices ou primes ou par élévation du nominal	Assemblée générale extraordinaire 4 juin 2015	26 mois (4 août 2017)	400 000 000 <sup>(1)</sup>	Non utilisée
Délégation à l'effet de procéder à une augmentation de capital visant à rémunérer des apports de titres ou de valeurs mobilières donnant accès au capital	Assemblée générale extraordinaire 4 juin 2015	26 mois (4 août 2017)	10 % du capital	Non utilisée
Délégation à l'effet de procéder à une augmentation de capital réservée aux salariés dans le cadre de l'obligation périodique de l'article L. 225-129-6 al. 2 du Code de commerce	Assemblée générale extraordinaire 4 juin 2015	26 mois (4 août 2017)	1 % du capital	Non utilisée

(1) Montant qui s'impote sur les augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu des émissions avec maintien du droit préférentiel de souscription.

## LA SOCIÉTÉ

# RAPPORT DU PRÉSIDENT SUR LA COMPOSITION, LES CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL AINSI QUE SUR LES PROCÉDURES DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTRÔLE INTERNE MISES EN PLACE PAR LA SOCIÉTÉ

En application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, le Président du Conseil d'administration rend compte aux actionnaires dans le présent rapport, qui a été approuvé par le Conseil d'administration du 24 mars 2016, (i) de la composition « du Conseil et de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein », des conditions de réparation et d'organisation des travaux du Conseil, (ii) des informations relatives au gouvernement d'entreprise, (iii) des modalités relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée générale ainsi que (iv à viii) des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société.

Les diligences retenues pour l'élaboration de ce rapport reposent sur des entretiens et des réunions avec les différentes directions des divisions opérationnelles, services centraux du Groupe et avec le Comité d'audit. Ces travaux ont été conduits en particulier par les Directions des affaires juridiques et d'audit interne du Groupe, sous la supervision et la coordination de la Direction financière et de la Direction de la communication financière.

Les règles de contrôle interne du Groupe s'appliquent aux sociétés faisant partie du périmètre de consolidation des comptes, selon les méthodes de l'intégration globale ou de la mise en équivalence.

## COMPOSITION ET CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

### COMPOSITION DU CONSEIL

Conformément aux dispositions statutaires, les administrateurs sont nommés par l'Assemblée générale ordinaire, et le Conseil peut, sous les conditions prévues par la loi, procéder à des nominations provisoires.

Le Conseil doit comprendre trois membres au moins et dix-huit membres au plus, sous réserve de la dérogation prévue par la loi en cas de fusion.

La durée de leurs fonctions est de trois années, et ils sont rééligibles.

Le Conseil est composé de treize membres : Vincent Bolloré (Président du Conseil d'administration), Cédric de Bailliencourt (Vice-Président-directeur général), Bolloré Participations (représentée par Marc Bebon), Socfrance (représentée par Sébastien Bolloré), Cyrille Bolloré, Marie Bolloré, Yannick Bolloré, Hubert Fabri, Pierre Lemaire, Céline Merle-Béral, Alain Moynot, Olivier Roussel et Martine Studer.

Le Conseil d'administration, qui compte trois femmes parmi ses membres, respecte à ce jour le calendrier fixé par la loi du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des Conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle.

À cet égard, dans le cadre de l'examen sur l'équilibre de sa composition, le Conseil du 24 mars 2016 a décidé, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, de proposer à l'Assemblée générale du 3 juin 2016 de compléter l'effectif du Conseil par la nomination d'administratrices afin de se mettre en conformité avec le calendrier retenu par les dispositions du Code Afep-Medef.

Conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur, une information complète sur les membres du Conseil est disponible dans le rapport annuel.

Parmi les treize membres du Conseil et conformément aux critères d'indépendance retenus par le Conseil en séance du 24 mars 2016, Hubert Fabri, Pierre Lemaire, Alain Moynot, Olivier Roussel et Martine Studer sont qualifiés d'indépendants.

### POUVOIRS DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Le Conseil d'administration, en séance du 5 juin 2013, a décidé de retenir l'option consistant à dissocier les fonctions de Président et de Directeur général et de renouveler le mandat de Président du Conseil d'administration de Vincent Bolloré.

Le Conseil d'administration a considéré, dans le cadre des réflexions sur l'organisation et le rôle impari à la société au sein du Groupe, que la dissociation des fonctions constituait le mode de gouvernance le plus adapté.

Le Directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société, dans la limite de l'objet social et sous réserve des pouvoirs que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration.

Cédric de Bailliencourt a été confirmé par le Conseil d'administration du 5 juin 2013 dans ses fonctions de Directeur général et de Vice-Président-directeur général.

### RÉUNIONS DU CONSEIL

Conformément aux dispositions de l'article 13 des statuts, les administrateurs peuvent être convoqués aux séances du Conseil d'administration par tous moyens, soit au siège social, soit en tout autre lieu.

Les convocations sont faites par le Président ou par le Vice-Président-directeur général. Le Conseil ne délibère valablement que si la moitié au moins de ses membres sont présents.

Les décisions sont prises à la majorité des membres présents ou représentés, la voix du Président de séance étant prépondérante en cas de partage.

Afin de permettre à un nombre maximal d'administrateurs d'assister aux séances du Conseil d'administration :

- les dates prévisionnelles de réunion sont fixées plusieurs mois à l'avance et les modifications éventuelles de date font l'objet de concertation pour permettre la présence effective du plus grand nombre d'administrateurs ;
- le règlement intérieur du Conseil d'administration autorise, à l'exception des opérations visées aux articles L. 232-1 (établissement des comptes annuels et du rapport de gestion) et L. 233-16 du Code du commerce (établissement des comptes consolidés et du rapport de gestion du Groupe), la participation aux délibérations du Conseil au moyen de la visioconférence.

### MISSION DU CONSEIL

Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre, décide du cumul ou de la dissociation des mandats de Directeur général et de Président du Conseil, approuve le projet de rapport du Président. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Il procède en outre aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns, à l'examen et à l'arrêté des comptes et à la nomination des membres du Comité d'audit.

### ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL

Une quinzaine de jours avant la réunion du Conseil, une convocation à laquelle est joint le projet de procès-verbal de la séance précédente est adressée à chaque administrateur afin de lui permettre de faire part de ses observations éventuelles sur ce projet avant même la réunion du Conseil.

Le Conseil peut ainsi débattre directement sur l'ordre du jour.

Pour chaque Conseil, un dossier développant chacune des questions mises à l'ordre du jour est remis à chaque administrateur, qui peut se faire communiquer toute information complémentaire jugée utile. Les débats sont conduits avec la volonté constante de favoriser un échange entre tous les administrateurs à partir d'une information complète et avec le souci de centrer les échanges sur les questions importantes, notamment d'ordre stratégique.

Au cours de l'exercice, le Conseil s'est réuni à trois reprises et a notamment été appelé à se prononcer sur les points suivants :

#### Séance du 4 mars 2015 (taux de présence : 100 %) :

- résultats de l'offre publique d'échange sur les titres Havas ;
- opérations de financement ;
- évolution des participations.

## LA SOCIÉTÉ

### Séance du 19 mars 2015 (taux de présence : 93 %) :

- activités et résultats ;
- examen et arrêté des comptes annuels et consolidés de l'exercice 2014 ;
- Code de gouvernement d'entreprise ;
- convocation de l'Assemblée générale ordinaire – fixation de son ordre du jour ;
- convocation de l'Assemblée générale extraordinaire – fixation de son ordre du jour ;
- documents prévisionnels ;
- autorisation donnée au Directeur général d'émettre des cautions, avals et garanties ;
- conventions soumises aux dispositions des articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce ;
- revue annuelle des conventions réglementées dont l'effet perdure dans le temps ;
- constitution d'un Comité des nominations et des rémunérations.

### Séance du 27 août 2015 (taux de présence : 93 %) :

- activité et résultats – comptes consolidés au 30 juin 2015 ;
- documents prévisionnels – situation de l'actif réalisable et disponible et du passif exigible du premier semestre 2015 – Révision du compte de résultat prévisionnel ;
- conventions soumises aux dispositions des articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce ;
- répartition des jetons de présence ;
- évaluation du fonctionnement et des méthodes de travail du Conseil ;
- règlement intérieur du Comité des nominations et des rémunérations.

### ÉVALUATION DU FONCTIONNEMENT ET DES MÉTHODES DE TRAVAIL DU CONSEIL

Dans un souci de répondre à une bonne pratique de gouvernement d'entreprise telle que préconisée par les dispositions du Code Afep-Medef, le Conseil doit procéder « à l'évaluation de sa capacité à répondre aux attentes des actionnaires qui lui ont donné mandat d'administrer la société, en passant en revue périodiquement sa composition, son organisation et son fonctionnement ».

Cette évaluation doit viser trois objectifs :

- faire le point sur les modalités de fonctionnement du Conseil ;
- vérifier que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues ;
- mesurer la contribution effective de chaque administrateur aux travaux du Conseil du fait de sa compétence et de son implication dans les délibérations.

Cette évaluation doit faire l'objet d'un débat annuel au sein du Conseil, une évaluation plus formalisée devant être réalisée tous les trois ans au moins.

Au cours de l'exercice, le Conseil a mis en œuvre une évaluation formalisée au moyen d'un document type « questions-réponses » élaboré par le Comité des nominations et des rémunérations et approuvé en séance du Conseil le 19 mars 2015.

Chaque administrateur a pu ainsi mener sa réflexion sur la base d'un questionnaire qui lui a été envoyé individuellement, l'évaluation portant sur la composition, le fonctionnement, les attributions et l'information du Conseil d'administration et des Comités.

L'analyse des réponses apportées a fait l'objet d'un débat au sein du Conseil d'administration en séance du 27 août 2015, une synthèse ayant été préalablement arrêtée au sein du Comité des nominations et des rémunérations.

Les principales conclusions de cette évaluation formalisée sont les suivantes :

#### • En ce qui concerne la composition du Conseil

Les administrateurs ont confirmé leurs analyses antérieures. L'effectif et la composition du Conseil répondent aux exigences de bonne gouvernance, notamment au regard des critères d'âge des administrateurs, de la parité, du nombre des administrateurs indépendants, de la diversité des compétences et des expériences et du savoir-faire nécessaire à l'exercice de leur mandat.

La durée du mandat des administrateurs fixée à trois ans est considérée satisfaisante. Néanmoins, il a été relevé que le Code Afep-Medef fixe à quatre ans la durée maximale du mandat des administrateurs et que cette durée est retenue majoritairement par les émetteurs.

La qualité des échanges a été soulignée, ainsi que les domaines de spécialisation de chaque administrateur, notamment les connaissances financières, techniques et technologiques qui permettent de traiter les débats avec rigueur.

#### • En ce qui concerne le fonctionnement, les attributions et l'information du Conseil

Les administrateurs estiment que le fonctionnement du Conseil est satisfaisant (délai de convocation suffisant, fréquence et durée des réunions, répartition du temps de chaque réunion entre l'examen des points inscrits à l'ordre du jour et le temps consacré aux discussions...).

Par ailleurs, des appréciations positives sont formulées sur la qualité et la lisibilité des documents préparatoires aux échanges, ainsi que sur la rédaction fidèle et exhaustive des procès-verbaux des Conseils.

Les administrateurs se déclarent satisfaits de la qualité et de la quantité des informations toujours adaptées à la complexité des dossiers à traiter.

L'ensemble des informations permet de débattre de l'évolution de chacune des activités de la société, des orientations stratégiques et des perspectives de développement.

#### • En ce qui concerne les Comités

Il est souligné que les Comités remplissent pleinement les missions qui leur sont confiées et que les administrateurs manifestent une grande confiance dans les travaux réalisés par les membres des Comités.

Les membres des Comités relèvent qu'ils ont accès à toutes les informations utiles pour l'exercice de leur mission et que la disponibilité de leurs interlocuteurs au sein de la société permet de multiples échanges.

### COMITÉ D'AUDIT

Dans le cadre des dispositions de l'ordonnance du 8 décembre 2008 (instituant l'obligation de mettre en place un Comité d'audit au sein des sociétés dont les titres sont admis à la négociation sur un marché réglementé), les administrateurs, en séance du 9 avril 2009, ont décidé la mise en place d'un Comité d'audit.

Celui-ci est, à ce jour, composé de trois administrateurs indépendants et disposant tous de compétences financières et comptables qui leur assurent une parfaite compréhension des normes comptables en vigueur :

- Alain Moynot, Président ;
- Olivier Roussel, membre du Comité ;
- Martine Studer, membre du Comité.

Le Comité d'audit est chargé d'assurer le suivi :

- du processus d'élaboration de l'information financière par l'examen des projets de comptes sociaux et consolidés semestriels et annuels avant leur présentation au Conseil d'administration ainsi que de l'examen du respect de la réglementation boursière ;
- de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques par l'examen, avec le concours de l'audit interne, des systèmes de contrôle interne, de la fiabilité des systèmes et procédures et de la pertinence des procédures d'analyse et du suivi des risques ;
- du contrôle légal des comptes annuels et, le cas échéant, des comptes consolidés par les Commissaires aux comptes ;
- de l'indépendance des Commissaires aux comptes par l'examen des risques pesant sur celle-ci et des mesures de sauvegarde prises pour atténuer les risques.

En outre, il lui appartient :

- d'émettre une recommandation sur les Commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'Assemblée générale ;
- de rendre compte régulièrement au Conseil d'administration de l'exercice de ses missions et de l'informer sans délai de toute difficulté rencontrée.

Le règlement intérieur du Comité a été arrêté par le Conseil d'administration en séance du 31 août 2009.

Le Comité dispose de la faculté de recourir à des conseils extérieurs, avocats ou consultants.

Au cours de l'exercice 2015, le Comité d'audit s'est réuni à deux reprises et a notamment examiné les points suivants :

- **Comité d'audit du 16 mars 2015** (taux de présence : 100 %) :
  - présentation des résultats de l'exercice 2014,
  - synthèse des travaux des Commissaires aux comptes sur l'arrêté des comptes consolidés au 31 décembre 2014,
  - suivi de l'activité de l'audit interne Groupe et du plan d'audit 2015 ;

## LA SOCIÉTÉ

### • Comité d'audit du 25 août 2015 (taux de présence : 100 %) :

- présentation des résultats du premier semestre 2015,
- synthèse des travaux des Commissaires aux comptes sur l'arrêté des comptes consolidés semestriels au 30 juin 2015,
- synthèse de l'activité de l'audit interne Groupe à fin août 2015.

Conformément aux dispositions du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, les Commissaires aux comptes sont entendus lors des réunions du Comité traitant du processus d'élaboration de l'information financière et de l'examen des comptes. Par ailleurs, les délais d'examen des comptes par le Comité sont au minimum de deux jours avant l'examen par le Conseil.

### COMITÉ DES NOMINATIONS ET DES RÉMUNÉRATIONS

Le Conseil d'administration du 19 mars 2015 a décidé, afin de parfaire la gouvernance de la société, d'étendre les attributions du Comité en charge de la sélection ou des nominations à la détermination des rémunérations et de constituer un Comité des nominations et des rémunérations.

Les membres du Comité en charge de la sélection ou des nominations ont poursuivi leurs fonctions au sein du Comité des nominations et des rémunérations nouvellement constitué et ont présenté au Conseil du 27 août 2015 le règlement intérieur du Comité intégrant leurs nouvelles attributions.

Le Comité des nominations et des rémunérations est composé de trois membres nommés pour la durée de leur mandat d'administrateur :

- Martine Studer, Présidente ;
- Cyrille Bolloré, membre du Comité ;
- Olivier Roussel, membre du Comité.

Le règlement intérieur du Comité des nominations et des rémunérations précisant ses attributions et ses modalités de fonctionnement a été approuvé par le Conseil d'administration du 27 août 2015.

Dans le cadre de ses attributions, le Comité des nominations et des rémunérations exerce les missions suivantes :

#### • En matière de sélection et de nomination

- Présenter au Conseil d'administration des propositions ou des recommandations sur la sélection des nouveaux administrateurs dans le respect de l'équilibre souhaitable de la composition du Conseil d'administration au vu de l'évolution de l'actionnariat et de la répartition des hommes et des femmes au sein du Conseil.
- Présenter au Conseil d'administration ses recommandations sur l'opportunité des renouvellements de mandats.
- Organiser une procédure visant à sélectionner les futurs administrateurs indépendants et évaluer les qualifications des candidatures présentées.
- Établir un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux pour être en situation de proposer au Conseil des solutions de succession en cas de vacance imprévisible.
- Débattre, chaque année, de la qualification d'administrateur indépendant.
- Assister le Conseil d'administration dans la réalisation de sa propre évaluation.

#### • En matière de rémunération

- Faire des propositions et émettre tout avis sur le montant global et sur la répartition des jetons de présence versés par la société aux membres du Conseil d'administration.
- Formuler toutes propositions au Conseil d'administration sur la rémunération fixe et variable et sur tous avantages en nature des dirigeants mandataires sociaux en prenant en compte les principes d'exhaustivité, d'équilibre, de benchmark, de cohérence, d'intelligibilité et de mesure énoncés par le Code Afep-Medef de novembre 2015.
- Débattre d'une politique générale d'attribution des options d'actions et des actions de performance et formuler des propositions sur leur octroi aux dirigeants mandataires sociaux.
- Procéder à une réflexion approfondie dans le cadre de la mise en œuvre de la procédure des conventions réglementées lors de la conclusion d'un accord de non-concurrence.
- Prendre position sur les éventuels régimes de retraite supplémentaire qui seraient mis en place par la société.
- Collaborer à la rédaction du chapitre du rapport annuel qui est consacré à l'information des actionnaires sur les rémunérations perçues par les mandataires sociaux.

Au cours de l'exercice 2015, le Comité s'est réuni à deux reprises.

**En séance du 16 mars 2015** (taux de présence : 100 %), le Comité en charge de la sélection ou des nominations a examiné les points suivants :

- composition du Conseil d'administration ;
- proposition d'un questionnaire élaboré dans le cadre de la mise en œuvre d'une évaluation formalisée du Conseil d'administration ;
- attribution du Comité.

**En séance du 25 août 2015** (taux de présence : 100 %), le Comité des nominations et des rémunérations a examiné les points suivants :

- règlement intérieur du Comité ;
- évaluation du Conseil d'administration. Analyse des réponses au questionnaire transmis aux membres du Conseil ;
- présentation de l'information des actionnaires sur les rémunérations versées aux dirigeants mandataires sociaux sous forme de tantièmes ;
- examen des règles de répartition des jetons de présence.

### RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

La société n'a procédé ni à la mise en place de « parachutes dorés » ni à l'attribution de régimes de retraite supplémentaire au profit des mandataires sociaux. L'Assemblée générale ordinaire du 5 juin 2014 a fixé à 144 000 euros le montant global des jetons de présence que le Conseil peut allouer à ses membres, étant précisé que ce montant a été fixé jusqu'à nouvelle décision de l'Assemblée générale.

Le Conseil du 27 août 2015 a décidé de reconduire les modalités de répartition antérieures, soit par parts égales au prorata de la durée de l'exercice des fonctions des administrateurs. En outre, chaque administrateur membre du Comité d'audit se verra attribuer au titre de chaque exercice social un montant majoré de 10 000 euros prélevé sur le montant global des jetons de présence.

## LA SOCIÉTÉ

### INFORMATIONS RELATIVES AU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Le Conseil d'administration de Financière de l'Odé en séance du 24 mars 2016 a été appelé à examiner les nouvelles dispositions du Code de gouvernement d'entreprise révisé en novembre 2015 et a confirmé que la société continuait à se référer à ce Code.

Ce Code de gouvernement d'entreprise peut être consulté sur le site Internet du Medef ([www.medef.fr](http://www.medef.fr)).

Les dispositions du Code qui ont été écartées sont les suivantes :

Recommandations Code Afep-Medef écartées	Pratiques Financière de l'Odé – justifications
<b>Critères d'indépendance des administrateurs</b>	<p>L'Afep-Medef considère qu'un administrateur n'est pas indépendant s'il exerce son mandat depuis plus de douze ans.</p> <p>Il en est de même si l'administrateur exerce un mandat social dans une société filiale.</p>
	<p>Le critère d'ancienneté de douze ans est écarté, la durée des fonctions d'un administrateur ne permettant pas en tant que critère unique de remettre en cause son indépendance.</p> <p>En effet, le Conseil, quelle que soit la durée des fonctions des administrateurs, s'attache à leurs qualités personnelles, leurs expériences et compétences industrielles et financières permettant de donner des avis et des conseils utiles à travers des échanges où chacun peut exprimer sa position.</p> <p>De surcroît, il doit être considéré que dans un Groupe comportant une multiplicité de métiers à haute technicité et s'exerçant à l'échelle mondiale, la durée des fonctions contribue à une meilleure connaissance et à une meilleure compréhension du Groupe, de son historique et de ses métiers diversifiés.</p> <p>La parfaite connaissance du Groupe dont bénéficie l'administrateur du fait de son ancienneté constitue un atout, notamment lors de l'examen des orientations stratégiques du Groupe ou de la mise en œuvre des projets complexes et/ou des projets transversaux au sein du Groupe. Une ancienneté de douze ans ne saurait aucunement être associée à une perte d'indépendance.</p> <p>L'exercice d'un autre mandat d'administrateur dans une autre société du Groupe n'est pas de nature à remettre en cause l'indépendance d'un administrateur.</p> <p>Le Conseil estime que le Groupe Bolloré, contrôlé par la famille fondatrice, présente la particularité d'être un Groupe diversifié aux activités multiples, présent en France et à l'international.</p> <p>Une des orientations stratégiques du Groupe consiste à optimiser et à développer des synergies entre ses différentes activités.</p> <p>La mise en œuvre de cette stratégie requiert les compétences de gestionnaires de haut niveau disposant d'une connaissance approfondie de l'ensemble des activités du Groupe et d'une maîtrise des éventuels enjeux géopolitiques mondiaux indispensables aux implantations à l'international.</p> <p>La nomination de certains administrateurs dans plusieurs sociétés du Groupe répond à la priorité pour le Groupe de bénéficier des compétences d'hommes et de femmes qui, à la fois, maîtrisent parfaitement les activités et contribuent aux résultats du Groupe.</p> <p>Par ailleurs, les administrateurs exerçant des fonctions au sein d'une société mère et au sein de sa filiale sont invités à s'abstenir de participer aux décisions du Conseil de la société mère en cas de conflit d'intérêts entre celle-ci et la filiale.</p>

### MODALITÉS DE PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES AUX ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

Conformément aux dispositions de l'article 19 des statuts, tout actionnaire a le droit d'assister aux Assemblées générales et de participer aux délibérations, personnellement ou par mandataire, quel que soit le nombre d'actions qu'il possède, sur simple justification de son identité et accomplissement des formalités légales.

Tout actionnaire peut voter par correspondance selon les modalités fixées par la loi et les règlements.

### INFORMATIONS PRÉVUES PAR L'ARTICLE L. 225-100-3 DU CODE DE COMMERCE

Les informations prévues par l'article L. 225-100-3 du Code de commerce sont disponibles dans le rapport annuel.

### DÉFINITION ET OBJECTIFS DE LA GESTION DES RISQUES ET DU CONTRÔLE INTERNE

La gestion des risques et le contrôle interne au sein du Groupe Financière de l'Odé s'appuient sur le référentiel de l'AMF, publié en janvier 2007 et complété en 2010.

### L'ORGANISATION DU CONTRÔLE INTERNE

Conformément à la définition du cadre de référence de l'AMF, le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité, qui vise à assurer :

- la conformité aux lois et règlements ;
- l'application des instructions et orientations fixées par la Direction générale ;

- le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- la fiabilité des informations financières ;
- et, d'une façon générale, contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources.

Selon ce cadre, le contrôle interne recouvre les composantes suivantes :

- une organisation comportant une définition claire des responsabilités, disposant des ressources et des compétences adéquates et s'appuyant sur des systèmes d'information, sur des procédures ou des modes opératoires, des outils ou pratiques appropriés ;
- la diffusion en interne d'informations pertinentes, fiables, dont la connaissance permet à chacun d'exercer ses responsabilités ;
- un dispositif de gestion des risques visant à recenser, analyser et traiter les principaux risques identifiés au regard des objectifs de la société et à s'assurer de l'existence de procédures de gestion de ces risques ;
- des activités de contrôle proportionnées aux enjeux propres à chaque processus et conçues pour s'assurer que les mesures nécessaires sont prises en vue de maîtriser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs ;
- un pilotage et une surveillance permanente portant sur le dispositif de contrôle interne ainsi qu'un examen régulier de son fonctionnement.

Cependant, comme indiqué dans le cadre de référence, il convient de préciser que le dispositif de contrôle interne, aussi bien conçu et bien appliqué soit-il, ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de la société.

Dans la description qui suit, la notion de Groupe Financière de l'Odé couvre l'ensemble de la société mère et des filiales consolidées. Cette description du système de contrôle interne a été réalisée à partir du cadre de référence élaboré par le groupe de place mené sous l'égide de l'AMF, complété de son guide d'application. Les principes et les points clés contenus dans ce guide sont suivis lorsqu'ils sont applicables.

## LA SOCIÉTÉ

### CONTEXTE GÉNÉRAL DU CONTRÔLE INTERNE : UN SYSTÈME DE CONTRÔLE ADAPTÉ AUX SPÉCIFICITÉS DES ORGANISATIONS DU GROUPE

Le système de contrôle interne du Groupe repose sur les principes suivants :

#### La séparation des fonctions

Garante de l'indépendance du contrôle, une dissociation des fonctions opérationnelles et financières a été mise en place à chaque niveau du Groupe. Les fonctions financières des entités assurent l'exhaustivité et la fiabilité des informations. Régulièrement, l'intégralité de ces données est transmise aux dirigeants et aux fonctions centrales (ressources humaines, juridique, finance...).

#### Des filiales autonomes et responsables

Le Groupe est organisé en divisions opérationnelles qui, en raison de la diversité de leurs activités, bénéficient d'une large autonomie dans leur gestion.

Elles sont responsables de :

- la définition et la mise en œuvre d'un dispositif de contrôle interne adapté à leurs spécificités ;
- l'optimisation de leurs opérations et performances financières ;
- la protection de leurs actifs ;
- la gestion de leurs risques.

Ce système de délégation permet de responsabiliser les entités et d'assurer l'adéquation entre leurs pratiques et le cadre juridique de leur pays d'implantation.

#### Un support et un contrôle communs à l'ensemble des sociétés du Groupe

Le Groupe établit un référentiel de procédures comptables, financières et de contrôle, d'application obligatoire. Le département d'audit interne évalue régulièrement le dispositif de contrôle des entités et leur suggère les propositions d'évolution les mieux adaptées.

#### Une politique de ressources humaines favorisant un bon environnement de contrôle interne

La politique de ressources humaines contribue à l'enrichissement d'un environnement de contrôle interne efficace par l'existence de définition de fonctions et d'un système d'évaluation reposant notamment sur la mise en place d'entretiens annuels ou d'actions de formation.

### LA DIFFUSION EN INTERNE D'INFORMATIONS PERTINENTES

#### CONFORMITÉ DES PRATIQUES AUX LOIS ET RÈGLEMENTS

Les directions fonctionnelles du Groupe lui permettent :

- de connaître les différentes règles et lois qui lui sont applicables ;
- d'être informé en temps utile des modifications qui leur sont apportées ;
- de transcrire ces règles dans les procédures internes ;
- d'informer et de former les collaborateurs sur les règles et lois qui les concernent.

#### APPLICATION DES INSTRUCTIONS ET ORIENTATIONS FIXÉES PAR LA DIRECTION GÉNÉRALE DU GROUPE

La Direction générale fixe les objectifs et orientations du Groupe et s'assure que ceux-ci sont communiqués à l'ensemble des collaborateurs.

À cet égard, le processus budgétaire du Groupe constitue un engagement fort de la part des entités vis-à-vis de la Direction générale :

- au cours du quatrième trimestre, chaque division opérationnelle établit, sur la base des orientations stratégiques fixées par la Direction générale, un budget détaillant les perspectives de résultat et d'évolution de la trésorerie, ainsi que les principaux indicateurs permettant de mesurer les performances opérationnelles ;
- une fois validé par la Direction générale, ce budget, mensualisé, sert de référentiel au contrôle budgétaire. Une analyse des écarts entre cette projection budgétaire et le résultat mensuel est réalisée, chaque mois, au cours des comités de résultats réunissant la Direction générale du Groupe, les directions de division et les directions fonctionnelles du Groupe (ressources humaines, juridique, finance).

### BON FONCTIONNEMENT DES PROCESSUS INTERNES DE LA SOCIÉTÉ, NOTAMMENT CEUX CONCOURANT À LA SAUVEGARDE DE SES ACTIFS

La Direction des systèmes d'information a mis en place des procédures de sauvegarde et de sécurité permettant d'assurer la qualité et la sûreté de l'exploitation, y compris en cas de problème majeur.

Le processus de suivi des investissements, mené conjointement par la Direction des achats, la Direction du contrôle de gestion et la Direction des assurances, concourt à un suivi précis des actifs corporels du Groupe et à une sauvegarde de leur valeur d'utilité au travers de couvertures d'assurance appropriées.

Bien que décentralisé dans les divisions opérationnelles, le suivi des comptes clients fait l'objet d'un reporting mensuel à la Direction financière du Groupe, chargée de recenser les principaux risques de recouvrement sur clients et de mettre en place, avec les divisions, les actions correctives.

Le suivi de la trésorerie du Groupe est assuré par :

- la transmission quotidienne des performances de trésorerie des divisions ;
- l'actualisation mensuelle des prévisions de trésorerie du Groupe ;
- l'optimisation des risques liés aux taux de change et taux d'intérêt (étudiée au sein du Comité des risques, qui se réunit trimestriellement sous l'autorité de la Direction financière) ;
- la disponibilité, auprès des partenaires financiers, d'en-cours de crédit à court, moyen et long termes.

### FIABILITÉ DES INFORMATIONS FINANCIÈRES

#### Le processus d'élaboration des comptes consolidés

Les comptes consolidés sont établis sur une base semestrielle ; ils sont vérifiés par les Commissaires aux comptes dans le cadre d'un examen limité au 30 juin et d'un audit au 31 décembre, qui portent à la fois sur les comptes statutaires des entités du périmètre et sur les comptes consolidés. Une fois arrêtés par le Conseil d'administration, ils donnent lieu à publication. Le Groupe s'appuie sur les éléments suivants pour la consolidation des comptes :

- le service de consolidation du Groupe, garant de l'homogénéité et du suivi des traitements pour l'ensemble des sociétés du périmètre de consolidation de l'entité consolidante ;
- le strict respect des normes comptables en vigueur liées aux opérations de consolidation ;
- l'utilisation d'un outil informatique de renom, développé en 2005 pour s'adapter aux nouvelles technologies de transmission d'informations, garantissant des processus sécurisés de remontée d'informations et une homogénéité de présentation des agrégats comptables ;
- la décentralisation d'une partie des retraitements de consolidation au niveau même des divisions opérationnelles ou des sociétés, permettant de positionner les traitements comptables au plus près des flux opérationnels.

#### Le processus du reporting financier

Les services trésorerie et contrôle de gestion du Groupe organisent et supervisent la remontée des informations et indicateurs financiers mensuels des divisions, en particulier le compte de résultat et le suivi de l'endettement net. Au sein de chaque division, les éléments du reporting financier sont validés par la Direction générale et communiqués sous la responsabilité de la Direction financière. Les informations sont présentées sous un format standardisé respectant les règles et les normes de consolidation et facilitant ainsi la comparaison avec les éléments consolidés semestriels et annuels.

Elles font l'objet de rapports spécifiques transmis à la Direction générale du Groupe. Les reportings financiers mensuels sont complétés par des exercices de révision budgétaire en cours d'année afin d'ajuster les objectifs annuels en fonction des données les plus récentes.

#### Un dispositif de gestion des risques

Conformément à la définition du cadre de référence de l'AMF, la gestion des risques est un dispositif dynamique de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité, qui contribue à :

- créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation de la société ;
- sécuriser la prise de décision et les processus de la société pour favoriser l'atteinte des objectifs ;
- favoriser la cohérence des actions avec les valeurs de la société ;
- mobiliser les collaborateurs de la société autour d'une vision commune des principaux risques.

## LA SOCIÉTÉ

Selon ce cadre, la gestion des risques recouvre les composantes suivantes :

- un cadre organisationnel comprenant la définition des rôles et responsabilités des acteurs, une politique de gestion des risques et un système d'information permettant la diffusion en interne d'informations relatives aux risques ;
- un processus de gestion des risques comprenant trois étapes : l'identification, l'analyse et le traitement des risques ;
- un pilotage en continu du dispositif de gestion des risques faisant l'objet d'une surveillance et d'une revue régulière.

### LES ACTIVITÉS DE CONTRÔLE RÉPONDANT À CES RISQUES

#### LA GESTION DES RISQUES

Les litiges et risques sont suivis par chaque division. En ce qui concerne la gestion des sinistres, la Direction juridique ainsi que la Direction des assurances fournissent leur assistance pour tout contentieux important, ainsi que pour tout projet de contrat ayant une incidence financière significative. Enfin, les modalités de gestion des risques font l'objet d'une revue régulière approfondie par le Comité des risques.

Les principaux risques auxquels le Groupe est soumis sont développés dans le chapitre « Facteurs de risques » du rapport annuel. Compte tenu de la diversité des activités du Groupe, la gestion des risques s'articule autour des principales catégories suivantes.

#### Principaux risques concernant le Groupe

Certains risques financiers sont de nature à impacter les résultats du Groupe dans son ensemble.

##### Risque sur les actions cotées

Sous l'égide de la Direction financière du Groupe, un suivi régulier de la valeur des sociétés non consolidées est réalisé. Par ailleurs, à chaque clôture, une appréciation de la valeur de ces titres est réalisée sur la base des derniers cours de Bourse.

##### Risque de liquidité

Une gestion centralisée de la trésorerie a été mise en place. Elle est placée sous la responsabilité de la Direction de la trésorerie du Groupe, qui s'assure du correct financement des activités du Groupe, notamment à travers des sources de financement diversifiées en faisant appel au marché obligataire, au marché bancaire ainsi qu'à des organismes tels que la Banque européenne d'investissement. Un ratio d'endettement et un ratio relatif à la capacité du Groupe à faire face au service de la dette sont régulièrement suivis, certains crédits prévoyant une clause de remboursement anticipé dépendant du respect de ces ratios.

##### Risque de taux

Les modalités de couverture des risques sur les taux d'intérêts décidées par la Direction générale du Groupe sont détaillées dans les notes annexes des comptes consolidés.

#### Risques spécifiques aux activités

Compte tenu de la diversité des métiers et des implantations géographiques du Groupe, certains risques peuvent impacter une activité ou une zone géographique données sans avoir d'incidence sur la situation financière du Groupe dans son ensemble.

##### Risque opérationnel

Chaque division du Groupe est responsable de la gestion des risques industriels, environnementaux, de marché et de conformité auxquels elle est confrontée. Une analyse régulière de la nature des risques et des modalités de gestion s'y rapportant est effectuée par chaque Direction de division. Par ailleurs, le suivi de la valeur recouvrable des *goodwill* et autres actifs, ainsi que des contrats long terme, est réalisé au niveau des divisions, et des tests sont effectués au niveau du Groupe. Une supervision en est également faite par le Comité des risques et la Direction des assurances du Groupe.

##### Risque matières premières

L'Énergie (pétrole) et les Batteries (lithium) sont les métiers du Groupe sensibles aux évolutions des cours des matières premières. Dans la division Logistique pétrolière, qui est la plus exposée à ce risque, les variations de cours du produit sont répercutées aux clients et la Direction de cette division systématise la mise en place d'achats et de ventes à terme de produits adossés à des opérations physiques.

Dans l'activité Batteries, développant une technologie Lithium Métal Polymère (LMP®) fortement dépendante des approvisionnements en lithium, le Groupe a conclu des partenariats avec différents industriels du secteur afin de limiter ce risque et d'assurer la fourniture des quantités de produit nécessaires à la fabrication de ses batteries.

##### Risque de crédit

Un suivi mensuel du BFR est réalisé par la Direction de la trésorerie du Groupe. De plus, dans les principales divisions du Groupe, la gestion du risque de crédit est relayée par un crédit manager. Le recours à l'assurance-crédit est privilégié et, lorsque le crédit n'est pas couvert par une assurance, l'octroi de crédit est décidé au niveau de compétence le plus adapté. Enfin, un suivi régulier des créances clients est effectué, tant à l'échelon du Groupe que de la division, et des dépréciations sont pratiquées au cas par cas lorsque cela est jugé nécessaire.

##### Risque de change

Le Groupe couvre ses principales opérations en devises autre que l'euro et le CFA. La gestion de la couverture est centralisée au niveau du Groupe pour la France et l'Europe (hors groupe Havas). Une couverture sur le net des positions commerciales est pratiquée par la Direction de la trésorerie du Groupe à travers des achats ou ventes à terme de devises. Enfin, la mise en place d'un *netting* mensuel des flux intragroupe permet de limiter les flux échangés et de couvrir le net résiduel. Pour la division Logistique pétrolière, les positions sont directement couvertes sur le marché.

##### Risque technologique

Le Groupe engage des investissements importants dans de nouvelles activités telles que le stockage d'électricité, avec pour principal enjeu technologique d'imposer la technologie Lithium Métal Polymère (LMP®) comme une technologie de référence aussi bien sur le marché du véhicule que sur celui des batteries stationnaires pour le stockage d'électricité. Même s'il est très confiant dans les perspectives qu'offriront ses nouvelles activités, le Groupe reste néanmoins prudent face au risque technologique que peuvent présenter de tels investissements. En conséquence, les efforts consentis pour ces développements sont toujours mesurés en fonction de la performance des activités traditionnelles et de telle sorte qu'ils ne remettent pas en question l'équilibre d'ensemble du Groupe. Par ailleurs, ce risque est adressé directement par la Direction générale lors de comités mensuels.

##### Risque de propriété industrielle

Dans le cadre de ses activités industrielles, le Groupe est amené à utiliser des brevets (dans le domaine des batteries et véhicules électriques, des terminaux spécialisés). Pour l'ensemble des activités concernées, une cellule dédiée au niveau du Groupe s'assure que ce dernier est bien propriétaire de tous les brevets qu'il exploite et que les technologies nouvelles qu'il a développées sont protégées.

##### Risque politique

Le Groupe, qui est présent depuis de nombreuses années à l'étranger, peut être confronté à des risques politiques. Néanmoins, la diversité de ses implantations et sa capacité de réaction lui permettent de limiter l'impact d'éventuelles crises politiques.

##### Risque juridique

Pour limiter l'exposition aux risques liés à la réglementation et à son évolution, et aux litiges, la Direction juridique du Groupe veille à la sécurité et à la conformité juridique des activités de celui-ci, en liaison avec les services juridiques des divisions. Lorsqu'un litige survient, la Direction juridique du Groupe s'assure de sa résolution au mieux des intérêts du Groupe.

### CARTOGRAPHIE DES RISQUES

L'évaluation et le contrôle des risques inhérents au fonctionnement de chaque entité sont au cœur des préoccupations du Groupe.

L'existence d'un outil informatique permet de donner une dimension active et régulière dans le suivi des risques qui porte sur l'ensemble de nos métiers. Les risques identifiés font l'objet d'une série de mesures détaillées dans les plans d'actions élaborés par les différents « propriétaires » de risques nommés au sein de chaque division.

L'objectif étant de maîtriser l'exposition à ces risques et donc de les réduire. L'actualisation de la cartographie des risques consolidée est validée trimestriellement par le Comité des risques.

## LA SOCIÉTÉ

### LE PILOTAGE ET LA SURVEILLANCE DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE

#### PRINCIPAUX ACTEURS DU CONTRÔLE INTERNE ET LEURS MISSIONS

Les modalités du contrôle interne s'exercent par :

##### Le Conseil d'administration de la société mère du Groupe

Le Conseil d'administration veille à l'efficacité des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques tels que définis et mis en œuvre par la Direction générale. Si besoin, le Conseil peut faire usage de ses pouvoirs généraux pour engager les actions et vérifications qu'il juge appropriées.

##### La Direction générale du Groupe

Elle est responsable de la définition, de la mise en œuvre et du suivi des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques adaptés et efficaces. En cas de défaillance des dispositifs, elle veille à l'engagement des actions correctives nécessaires.

##### Le Comité mensuel de résultat

Chaque division, pour l'ensemble de son périmètre, présente mensuellement à la Direction générale du Groupe et aux fonctions centrales les indicateurs opérationnels et financiers de son activité, ainsi que l'analyse de leur évolution par rapport aux objectifs approuvés par la Direction générale.

##### Le Comité d'audit

Le rôle et les attributions de ce comité sont précisés ci-avant au paragraphe « Comités spécialisés ».

##### Le Comité des risques

Le Comité des risques est en charge d'effectuer une revue régulière et approfondie des modalités de gestion des risques.

##### Les organes d'administration des filiales

Dans chaque filiale du Groupe, l'organe d'administration examine la stratégie et les orientations de la société proposées par la Direction générale, veille à leur mise en œuvre, fixe les objectifs opérationnels, ajuste les ressources et procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns. Chaque mandataire reçoit toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission et peut se faire communiquer tous les documents qu'il estime utiles.

##### Les directions des filiales

Elles appliquent les orientations des organes d'administration au sein de chaque filiale. Assistées de leur service contrôle de gestion, elles s'assurent de l'efficacité du système de contrôle interne du Groupe.

Elles reportent à la fois à leur organe d'administration et aux comités de direction.

##### L'audit interne Groupe

Le Groupe dispose d'un département d'audit interne intervenant sur l'ensemble des entités du périmètre. Ses missions reposent sur un plan annuel construit avec les divisions et la Direction générale, fondé sur l'évaluation des risques propres à chaque filiale, et sur un contrôle cyclique de l'ensemble du périmètre. Ce programme comporte des missions de revue systématique des risques financiers et opérationnels, des missions de suivi et de mise en application des recommandations formulées, ainsi que des interventions plus ciblées en fonction des besoins exprimés par les divisions ou la Direction générale.

Il vise à couvrir en priorité les risques les plus sensibles et à assurer la revue des principaux autres risques à moyen terme pour l'ensemble des entités du Groupe.

Les auditeurs bénéficient de formations internes aux métiers des divisions afin de mieux maîtriser les spécificités opérationnelles de chacune d'elles.

L'audit a la responsabilité d'évaluer le fonctionnement du dispositif de contrôle interne et de faire toutes préconisations pour l'améliorer, dans le champ couvert par ses missions. Les rapports d'audit sont destinés aux sociétés auditées, aux divisions auxquelles elles sont rattachées et aux Directions financière et générale du Groupe.

#### LES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Dans le cadre de leur mandat de revue et de certification des comptes annuels et selon leurs normes professionnelles, ils prennent connaissance des systèmes comptables et de contrôle interne. À ce titre, ils conduisent des interventions intérimaires sur l'appréciation des modes opératoires des différents cycles d'audit retenus ; ils garantissent la correcte application des principes comptables applicables, dans le souci de produire une information fidèle et précise ; ils communiquent une synthèse semestrielle des conclusions de leurs travaux à la Direction financière, à la Direction générale du Groupe et au Comité d'audit. Les comptes du Groupe sont certifiés conjointement par les cabinets Constantin Associés (renouvelé par l'Assemblée générale ordinaire du 10 juin 2010), représenté par Jean-Paul Séguret, et AEG Finances (renouvelé par l'Assemblée générale ordinaire du 5 juin 2013), représenté par Jean-François Baloteaud.

#### UN RENFORCEMENT PERMANENT DU SYSTÈME DE CONTRÔLE INTERNE ET DE LA GESTION DES RISQUES

Dans une démarche d'amélioration continue, le Groupe s'efforce d'améliorer l'organisation de son contrôle interne et de sa gestion des risques, tout en maintenant des structures réactives, tant au niveau de la holding que des divisions.

Ainsi plusieurs actions de renforcement du contrôle interne ont été initiées, conduites ou poursuivies.

#### DISPOSITIF ÉTHIQUE

L'ensemble du dispositif éthique du Groupe a été finalisé et se déploie dans les entités concernées. La Charte d'Éthique, rédigée en 2000, a été revue afin de prendre en compte les nouvelles dispositions légales et les engagements du Groupe. Cette charte est diffusée par la Direction des ressources humaines du Groupe à l'ensemble des collaborateurs.

Le Comité éthique s'est réuni deux fois dans l'année ; il a validé l'ensemble des codes et dispositifs éthiques mis en œuvre au sein des entités. Aucun dysfonctionnement n'a été signalé via la procédure d'alerte. Des informations détaillées sur l'ensemble de nos procédures « éthiques et conformité » sont largement communiquées aux clients et prospects à leur demande.

#### LISTE D'INITIÉS

Le Groupe met à jour régulièrement la liste des personnes ayant accès à des informations privilégiées qui, si elles étaient rendues publiques, seraient susceptibles d'avoir une influence sensible sur le cours des instruments financiers. Ces personnes, qu'elles soient salariées, administrateurs ou tiers en relation professionnelle étroite avec l'entreprise, ont été informées de l'interdiction d'utiliser ou de communiquer cette information privilégiée dans un but de réaliser des opérations d'achat ou de vente sur ces instruments financiers.

L'annexe de la Charte d'Éthique du Groupe définissant les périodes pendant lesquelles les collaborateurs devront s'abstenir de réaliser des opérations sur les titres cotés des sociétés du Groupe a été modifiée pour prendre en compte les dispositions de la recommandation AMF n° 2010-07 du 3 novembre 2010 relative à la prévention des manquements d'initiés imputables aux dirigeants des sociétés cotées.

#### MANUEL DE PROCÉDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIÈRES

Les principales procédures financières, mais aussi administratives et juridiques, sont regroupées sur un intranet pour permettre la diffusion et la gestion du cadre normatif défini par le Groupe.

#### PÉRIMÈTRE DE DÉPLOIEMENT DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

Dans le cadre de l'intégration du groupe Havas, en complément de leurs procédures internes déjà existantes, l'harmonisation des procédures et le déploiement progressif des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques ont été poursuivis sur l'exercice.

Par ailleurs, le Groupe Blue Solutions dispose également de procédures de contrôle interne mises en place dans le cadre du Groupe Bolloré qui couvrent l'ensemble de Bolloré SA et de ses filiales consolidées.

## LA SOCIÉTÉ

---

### CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Le suivi des plans d'actions et la mise à jour des risques via le progiciel ont été poursuivis en 2015.

### RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

Conformément aux dispositions du décret n° 2012-557 du 24 avril 2012 relatif aux obligations de transparence en matière sociale et environnementale portant application de la loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010 (dite « loi Grenelle II ») ainsi qu'aux recommandations de l'AMF concernant les informations à publier par les sociétés en matière de responsabilité sociale et environnementale, le Groupe a revu son protocole de reporting et a défini un tableau d'indicateurs significatifs au regard des activités diversifiées du Groupe.

Les principes retenus dans ce protocole sont cohérents, notamment avec les lignes directrices du Global Reporting Initiative (GRI), de l'IAS 100, de l'IFRS et de l'ISO 26000.

Ce protocole est diffusé et appliqué à l'ensemble des entités, qui collectent et communiquent au Groupe leurs informations extra-financières.

Il est revu chaque année et définit les conditions de collecte et de vérification des données.

Le périmètre des entités interrogées correspond au périmètre financier.

Le rapport annuel présente les axes stratégiques et grands engagements sociaux, environnementaux et sociétaux du Groupe.

Il est complété par le rapport RSE qui regroupe les informations concernant les actions RSE des divisions.

Suite à la première vérification réalisée en 2013 par les Commissaires aux comptes sur les informations sociales, environnementales et sociétales, le référentiel d'indicateurs du Groupe a été précisé. La plupart des indicateurs ont été déployés à l'international.

Les Commissaires aux comptes ont vérifié que les axes d'amélioration définis en 2013 avaient été pris en compte pour la collecte des données 2014 et 2015.

Ils ont fourni, comme pour l'exercice précédent, une attestation sur la présence dans le reporting Groupe des quarante-deux indicateurs demandés par la loi Grenelle II et émis un avis motivé sur la transparence des informations qu'ils ont spécifiquement auditées.

Le 24 mars 2016

Le Président  
Vincent Bolloré

## RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

**RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-235 DU CODE DE COMMERCE SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA SOCIÉTÉ FINANCIÈRE DE L'ODET****Exercice clos le 31 décembre 2015**

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la société Financière de l'Odet et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ;
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

**INFORMATIONS CONCERNANT LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES RELATIVES À L'ÉLABORATION ET AU TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE**

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et

financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;

- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du Conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

**AUTRES INFORMATIONS**

Nous attestons que le rapport du Président du Conseil d'administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Paris et Neuilly-sur-Seine, le 28 avril 2016

Les Commissaires aux comptes

AEG Finances  
Membre de  
Grant Thornton International  
Jean-François Baloteaud

Constantin Associés  
Membre de  
Deloitte Touche Tohmatsu Limited  
Jean-Paul Séguret

## FACTEURS DE RISQUE

### FACTEURS DE RISQUE

#### ANALYSE DES RISQUES

Plusieurs éléments propres au Groupe Financière de l'Odé et à sa stratégie, comme la diversification de ses activités et de ses implantations géographiques, limitent l'importance des risques auxquels le Groupe est exposé. De plus, la stabilité de son actionnariat lui permet de mener une politique d'investissements à long terme garantissant sa pérennité face aux différents aléas des marchés mondiaux.

Le Groupe estime que les risques de marché liés à la crise financière en Europe du Sud n'ont pas d'impact significatif sur sa structure financière, le Groupe étant très peu implanté sur cette zone, à l'exception de sa participation dans le groupe italien Mediobanca. Les informations relatives à cette participation sont fournies dans la note 8 – Titres mis en équivalence des notes annexes aux comptes consolidés (20.3).

#### PRINCIPAUX RISQUES CONCERNANT LE GROUPE

Le Groupe a procédé à une revue des risques qui pourraient avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière ou ses résultats. Seuls certains risques financiers sont de nature à impacter les résultats du Groupe dans son ensemble :

##### Risque sur les actions cotées

Le Groupe Financière de l'Odé, qui détient un portefeuille de titres évalué à 6 710,6 millions d'euros au 31 décembre 2015 (voir note 7.3 – Autres actifs financiers des notes annexes aux comptes consolidés [20.3] page 106), est exposé à la variation des cours de Bourse.

Les titres de participation détenus par le Groupe dans des sociétés non consolidées sont évalués en juste valeur à la clôture conformément à la norme IAS 39 « Instruments financiers » et sont classés en actifs financiers disponibles à la vente (voir note 7.3 – Autres actifs financiers – Principes comptables et méthodes d'évaluation des notes annexes aux comptes consolidés [20.3]).

Pour les titres cotés, cette juste valeur est la valeur boursière à la clôture.

Au 31 décembre 2015, les réévaluations temporaires des titres disponibles à la vente du bilan consolidé déterminées sur la base des cours de Bourse s'élèvent à 2 491,7 millions d'euros avant impôt, avec pour contrepartie les capitaux propres consolidés.

Au 31 décembre 2015, une variation de 1 % des cours de Bourse entraînerait un impact de 56,0 millions d'euros après couverture sur les actifs disponibles à la vente et de 54,7 millions d'euros sur les capitaux propres consolidés, dont 22,8 millions d'euros au titre des réévaluations par transparence des holdings intermédiaires de contrôle.

Le Groupe, qui détient 14,4 % du capital de Vivendi, est plus particulièrement exposé aux variations de son cours. Cette exposition porte sur 11,9 % de Vivendi, les 2,5 % restants ayant fait l'objet de couvertures.

Certains titres non cotés, et notamment les titres détenus directement et indirectement dans Omnium Bolloré, Financière V et Sofibol, holdings intermédiaires de contrôle du Groupe (voir « Actionnariat détaillé », page 6 du rapport annuel), dont la valeur dépend de la valorisation des titres Bolloré et Financière de l'Odé, sont également impactés par les variations des cours de Bourse (voir note 7.3 – Autres actifs financiers [20.3]). Au 31 décembre 2015, la valeur réévaluée de ces titres s'élève à 2 631,3 millions d'euros pour une valeur brute de 183,9 millions d'euros. Les titres de ces sociétés non cotées revêtent un caractère peu liquide.

##### Risque de liquidité

Le risque de liquidité du Groupe tient aux obligations de remboursement de sa dette et au besoin de financement futur lié au développement de ses différentes activités. Pour faire face au risque de liquidité, la stratégie du Groupe consiste à maintenir un niveau de lignes de crédit non tirées lui permettant de faire face à tout moment à un besoin de trésorerie. Au 31 décembre 2015, le montant des lignes de crédit confirmées et non utilisées s'élève à 2 353 millions d'euros (dont le groupe Havas 595,7 millions d'euros). Par ailleurs, le Groupe s'efforce de diversifier ses sources de financement en faisant appel au marché obligataire, au marché bancaire ainsi qu'à des organismes tels que la Banque européenne d'investissement. Enfin, la part de la dette soumise à covenants bancaires reste limitée. Pour cette partie de la dette, le Groupe fait en sorte que le respect de ces covenants soit assuré et conforme à la gestion du Groupe. Le Groupe respecte l'ensemble de ces engagements à chaque date de clôture (voir note 7.5 – Endettement financier).

La part à moins d'un an des crédits utilisés au 31 décembre 2015 inclut 719,0 millions d'euros de tirage de billets de trésorerie (dont pour le groupe Havas : 400 millions) dans le cadre d'un programme de 1 700 millions d'euros au maximum et 186,2 millions de mobilisation de créances.

L'ensemble des lignes bancaires tirées et non tirées s'amortit comme suit :

Année 2016	11 %
Année 2017	12 %
Année 2018	8 %
Année 2019	21 %
Année 2020	28 %
Au-delà de 2020	20 %
<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>

##### Risque de taux

En dépit d'un niveau d'endettement limité, le Groupe est exposé à l'évolution des taux d'intérêt de la zone euro, principalement sur la partie de son endettement à taux variable, ainsi qu'à l'évolution des marges des établissements de crédit. Pour faire face à ce risque, la Direction générale décide de la mise en place de couvertures de taux. Des couvertures de type ferme (swap de taux, FRA) sont éventuellement utilisées pour gérer le risque de taux de la dette du Groupe. La note 7.5 – Endettement financier des notes annexes aux comptes consolidés (20.3) décrit les différents instruments dérivés de couverture de risque de taux du Groupe.

Au 31 décembre 2015, après couverture, la part de l'endettement financier net à taux fixe s'élève à 48 % de l'endettement total.

Si les taux variaient uniformément de + 1 %, l'impact annuel sur les frais financiers serait de – 24 millions d'euros après couverture sur la dette portant intérêt.

Les excédents de trésorerie sont placés dans des produits monétaires sans risque.

#### RISQUES SPÉCIFIQUES AUX ACTIVITÉS

Il s'agit de risques qui peuvent impacter une activité ou une zone géographique donnée mais qui ne sont pas de nature à impacter la situation financière du Groupe dans son ensemble, compte tenu de la diversité des métiers et des implantations géographiques. Pour recenser les risques liés aux activités, le Groupe s'est inscrit dès 2005 dans une démarche de « cartographie des risques » ayant comme principaux objectifs :

- l'identification des risques majeurs susceptibles d'avoir une incidence sur les opérations de ses divisions ;
- l'initiation/l'amélioration des processus, afin de réduire et/ou d'éliminer l'impact de ces risques ;
- l'analyse de l'adéquation de la politique d'assurance du Groupe et l'achat de capacité et de garantie ;
- l'alimentation de la réflexion sur le choix du Groupe en matière de transfert de risques au marché d'assurance et de la réassurance et/ou l'appel à l'auto-assurance ;
- le renforcement des dispositifs de gestion de crise et de communication.

La cartographie des risques ayant été finalisée, le Groupe a décidé de pérenniser la démarche par la mise en place d'un progiciel informatique permettant le suivi des plans d'action et la mise à jour régulière des risques.

Le Groupe poursuit son programme de visites de prévention de ses sites, notamment en Afrique.

#### PRINCIPAUX RISQUES RÉSULTANT DE CETTE DÉMARCHE

##### Risque technologique (Stockage d'électricité et solutions)

Le Groupe engage des investissements importants dans de nouvelles activités telles que le stockage d'électricité. Même s'il est très confiant dans les perspectives qu'offriront ses nouvelles activités, le Groupe reste néanmoins prudent face au risque technologique que peuvent présenter de tels investissements.

En conséquence, les efforts consentis pour ces développements sont toujours mesurés en fonction de la performance des activités traditionnelles, et de telle sorte qu'ils ne remettent pas en question l'équilibre d'ensemble du Groupe.

## FACTEURS DE RISQUE

### Risque de propriété intellectuelle

Dans le cadre de ses activités industrielles, le Groupe est amené à utiliser des brevets (dans le domaine du stockage d'électricité et solutions). Pour l'ensemble des activités concernées, le Groupe s'assure qu'il est bien propriétaire de tous les brevets qu'il exploite et que les technologies nouvelles qu'il a développées sont protégées.

### Risque climatique (Logistique pétrolière)

Le niveau d'activité de la division Énergie peut être impacté par les variations climatiques. Des conditions climatiques rigoureuses peuvent avoir des effets bénéfiques sur le chiffre d'affaires de la division. A contrario, des conditions plus clémentes peuvent occasionner des manques à gagner. Néanmoins, la sensibilité des variations climatiques sur le niveau d'activité de la division n'est pas chiffrable de façon précise.

### Risque de marché (Transport et logistique, Logistique pétrolière)

Le Groupe réalise plus de 77,9 % de son chiffre d'affaires dans les métiers de la commission de transport et de la logistique pétrolière, où il joue principalement un rôle d'intermédiaire. Sa rentabilité n'est exposée qu'en faible partie à des phénomènes tels que la baisse des échanges mondiaux ou les fluctuations des prix des produits pétroliers.

La commission de transport pourra, en cas de baisse des échanges mondiaux qui engendrerait alors la baisse des prix de ses propres services, obtenir de bien meilleures conditions auprès de ses fournisseurs qui se trouveront en surcapacité, et ainsi préserver ses marges.

De même, la division Logistique pétrolière répercute systématiquement les fluctuations des prix des produits pétroliers sur ses clients. Son exposition se limite donc à son stock, qui est en grande partie couvert par des achats et des ventes à terme de produits adossés à des opérations physiques.

### Risques politiques (Transport et logistique)

Le Groupe est présent dans un grand nombre de pays d'Afrique où il exerce tous les métiers de la logistique : transports aérien, maritime, terrestre, stockage et distribution, logistique industrielle, opérations portuaires, contrôle sécurité et qualité. Pour ses clients, il prend en charge toutes les démarches administratives et douanières, en amont et en aval du transport, et assure l'acheminement des marchandises jusqu'à la destination finale. Ce réseau sans équivalent, composé de sociétés du Groupe qui restent individuellement constituées d'acteurs locaux, permet de minimiser les risques liés à un pays qui connaît une crise majeure. Par ailleurs, la présence du Groupe sur ce continent depuis plusieurs décennies ainsi que son expérience permettent de limiter l'exposition à ce risque. Ainsi les crises survenues en Côte d'Ivoire entre 2002 et 2007 et en 2011 ont eu un impact significatif sur les résultats des filiales de ce pays, mais l'impact sur les comptes du Groupe a, quant à lui, été très peu sensible traduisant des effets de reports d'activités du pays en crise vers les pays voisins. Enfin, toutes les sociétés africaines du Groupe bénéficient d'une couverture « pertes pécuniaires », souscrite auprès d'AXA Corporate Solutions et réassurée auprès de Sorebol, société de réassurance interne du Groupe garantissant les risques politiques et commerciaux, à concurrence de 75 millions d'euros par an, avec pour certains risques, des sous-limites de couverture de 10 ou 30 millions d'euros par événement. Cette évaluation est conforme aux besoins du Groupe et aux risques étudiés en liaison avec ses courtiers et pouvant notamment résulter de :

- confiscation, expropriation, nationalisation ;
- retrait d'autorisation ;
- non-renouvellement par les autorités concédantes de leurs accords de concession ou de licences ;
- inconvertibilité et non-transfert de tous flux financiers, et notamment des dividendes ;
- trouble de l'ordre public, malveillance, guerre, guerre civile, grève, émeute, terrorisme.

### Risque sanitaire

De par sa présence en Afrique, le Groupe est exposé aux risques liés à Ebola. L'épidémie n'ayant touché principalement que trois pays (Sierra Leone, Guinée et Liberia), qui représentent moins de 5 % de son chiffre d'affaires réalisé en Afrique, elle n'a pas eu de réelle incidence sur le Groupe. Le Groupe a néanmoins pris de nombreuses mesures sanitaires, dès début 2014, qui restent à ce jour en vigueur.

### Risques de non-renouvellement des concessions (Transport et logistique/Stockage d'électricité)

Le Groupe est lié à des contrats de concession (terminaux portuaires, chemins de fer, oléoducs, Autolib'). Compte tenu de leur nombre, de leur diversité, de leur durée (plus de vingt ans pour la majorité) et de leur maturité, les risques liés à ces concessions ne peuvent pas affecter significativement la rentabilité et la continuité de l'activité du Groupe. Pour plus de détails sur les concessions, se reporter également à la note 6.4 des Notes annexes des états financiers consolidés.

### Risques propres aux réseaux d'autopartage (Autolib', Bluely, Bluecub, Blueindy)

Les contrats de service d'autopartage pourraient présenter certains risques liés aux vandalismes, accidents, vols, dysfonctionnements...

Les premières années d'exploitation du contrat Autolib', remporté par le Groupe en décembre 2010 et opérationnel depuis fin 2011, mettent en évidence que les risques identifiés ne se sont avérés que de façon marginale, ce que ne démentent pas à ce jour les autres services d'autopartage en vigueur à Lyon, Bordeaux et Indianapolis. De plus, en ce qui concerne Autolib', le contrat signé avec le syndicat mixte limite l'exposition du Groupe en termes de pertes à 60 millions d'euros sur la durée de la concession.

### Risques industriels (Transport/Stockage d'électricité et solutions)

Les principaux risques industriels auxquels le Groupe est confronté sont les suivants :

- risque d'incendie du stock de batteries et de supercapacités : les batteries Lithium Métal Polymère (LMP®) et les supercapacités développées par le Groupe peuvent, si elles sont exposées à de très fortes températures, devenir fortement inflammables. Pour limiter un tel risque et éviter des réactions en chaîne sur les lieux de stockage, des cloisonnements coupe-feu et des systèmes automatiques par sprinkler ou gaz ont été mis en place. Par ailleurs, des tests d'inflammabilité des produits sont régulièrement effectués ;
- risque d'accidents dans le secteur Transport et logistique : dans ce secteur, le Groupe peut être confronté à des accidents liés à des défaillances matérielles ou humaines. Les principales mesures mises en œuvre pour limiter ce risque sont la création d'un système de management qualité, hygiène, sécurité et environnement (QHSE) et la formation continue des salariés aux règles et standards internationaux QHSE, en particulier sur les projets pétroliers et miniers.

Concernant l'activité ferroviaire, le programme d'investissements relatif aux matériels roulants et installations fixes se poursuit conformément au planning initialement établi. Un système de management fondé sur les dispositions de l'International Railway Industry Standard (IRIS) a débuté en 2010 et viendra en complément du système de management de la qualité ISO déjà en place ;

- risque lié à l'entreposage de matières dangereuses : en tant qu'entrepositaire agréé, le Groupe est responsable des marchandises qu'il entrepose pour le compte de ses clients. À titre d'exemple, des règles strictes et des procédures spécifiques ont été instaurées pour l'entreposage du coton et validées par les assureurs du Groupe. À l'identique, la même démarche a été instaurée sur l'activité Supply chain et Warehousing. Le transport de cyanure est effectué dans le strict respect du code de l'International Cyanide Management Institute (ICMI). Le transport des autres matières dangereuses est systématiquement réalisé selon les dispositions du Règlement international maritime du transport de produits dangereux (IMGD).

L'ensemble des salariés impliqués dans ces opérations très spécifiques ont été sensibilisés à ces différentes réglementations. Des installations techniques spécifiques (bâtiments et équipements) ont été réalisées en fonction des projets ou des activités sur lesquels le Groupe intervient.

### Risque client

Le Groupe Bolloré, qui exerce plusieurs métiers dans des secteurs très divers, est présent sur l'ensemble des continents du monde. Ses très nombreux clients sont, par conséquent, des sociétés d'origines diverses opérant dans des secteurs d'activité très différents, ce qui réduit fortement les risques dans leur ensemble. Dans le transport et la logistique (56 % du chiffre d'affaires), le portefeuille de clients est très atomisé. À titre d'exemple, le premier client représente environ 2 % du chiffre d'affaires du Groupe. Les plus gros clients, qui sont constitués de compagnies maritimes, sont également des fournisseurs du Groupe dans le domaine de la commission de transport pour des montants comparables permettant ainsi de garantir une bonne stabilité de cette clientèle.

## FACTEURS DE RISQUE

L'activité ne dépend donc pas de clients ou de secteurs particuliers. En matière de gestion des risques, un suivi mensuel est effectué par la Direction de la trésorerie du Groupe, qui centralise l'évolution du besoin en fonds de roulement. Par ailleurs, un contrôle est opéré par les principales divisions elles-mêmes, qui disposent d'un crédit manager. Enfin, le Groupe a très souvent recours à l'assurance-crédit.

Les analyses des créances clients sont réalisées au cas par cas, et les dépréciations sont constatées sur une base individuelle en tenant compte de la situation du client, de l'existence ou non d'une assurance-crédit, et des retards de paiement.

Aucune dépréciation n'est constatée sur une base globale.

La balance âgée des créances échues non provisionnées à la clôture, l'analyse de la variation des provisions sur créances clients ainsi que les charges et produits sur ces créances sont présentés dans la note 5.6 – Clients et autres débiteurs des Notes annexes des états financiers consolidés.

### Risques liés aux cours des matières premières

Les métiers du Groupe suivants sont sensibles aux évolutions des cours des matières premières suivantes :

- Énergie (pétrole) ;
- Actifs agricoles (huile de palme et caoutchouc) ;
- Batteries (lithium).

Compte tenu de la dispersion de ses activités, les effets de l'évolution du cours de ces matières premières sur les résultats du Groupe dans son ensemble restent toutefois limités.

Le secteur de la Logistique pétrolière est le seul secteur du Groupe qui soit directement et notamment impacté par la variation du prix du baril de pétrole ; le chiffre d'affaires est fortement corrélé au prix du pétrole brut et totalement corrélé au prix des produits raffinés.

Afin de minimiser les effets du risque pétrole sur les résultats, la division Logistique pétrolière répercute les variations du cours du produit aux clients et met en place des achats et ventes à terme de produits adossés à des opérations physiques.

Au 31 décembre 2015, les ventes à terme de produits s'élèvent à 128,4 millions d'euros et les achats à terme à 107,5 millions d'euros.

Les positions ouvertes vendeur sur marchés ICE Futures s'élèvent à 69 200 tonnes pour 20,9 millions d'euros.

Les stocks de fioul domestique sont intégralement couverts, à l'exception d'un stock d'environ 54 500 m<sup>3</sup> au 31 décembre 2015.

Le Groupe est actionnaire minoritaire du groupe Socfin, qui exploite des plantations de palmiers à huile et d'hévéas. Les résultats de ce groupe sont impactés par l'évolution des cours de l'huile de palme et du caoutchouc. Toutefois, même dans un contexte de baisse des cours, le fait que certaines productions soient réalisées dans des pays où les cours sont fixés par les états (Cameroun, Nigéria...) conjugué aux efforts d'amélioration des performances opérationnelles permet de réduire sensiblement les impacts.

L'activité Batteries, qui développe une technologie Lithium Métal Polymère (LMP<sup>®</sup>), est dépendante de plusieurs matières premières, dont le lithium, mais ne considère pas être soumise à un risque en matière d'approvisionnement. Elle dispose de plusieurs accords avec des fournisseurs et la quantité de lithium utilisée par le Groupe est très faible au regard du marché mondial. De plus, le lithium utilisé dans les batteries électriques du Groupe est recyclable à un taux d'environ 95 %.

### Risques liés au secteur de la communication

Le groupe Havas, consolidé en intégration globale depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2012, présente des facteurs de risques spécifiques à son activité :

- un secteur très sensible aux conditions économiques générales et régionales ou encore à l'instabilité politique de certains marchés ;
- un secteur fortement concurrentiel. Le secteur de la publicité et des services de communication est constitué de concurrents tant acteurs internationaux de taille significative qu'agences de taille réduite locales pouvant entraîner la perte de clients actuels ou futurs et pénaliser la croissance d'Havas et son activité ;

- des contrats pouvant être résiliés rapidement et une mise en compétition périodique des budgets ;
- la limitation de l'offre du fait de restrictions légales ou réglementaires des divers pays dans lesquels Havas opère pourrait affecter ses activités et placer le groupe de communication dans une position concurrentielle désavantageuse ;
- risques judiciaires liés au non-respect des réglementations locales et/ou sectorielles s'appliquant aux activités publicitaires et de consommation où la responsabilité encourue par les clients et les entités du groupe Havas est importante ;
- risques judiciaires liés au non-respect des réglementations locales et/ou sectorielles s'appliquant aux activités de conseil média et d'achat d'espaces publicitaires ;
- risques d'atteinte aux droits des tiers. Les entités du groupe Havas doivent s'assurer de respecter les droits de la propriété intellectuelle (droits d'auteur, droits des marques etc.) et/ou de la personnalité de tiers (illustrateurs, graphistes, photographes, réalisateurs, artistes, mannequins, compositeurs, etc.) intervenant dans les créations livrées à leurs clients ;
- risques liés au départ de dirigeants ou de collaborateurs d'Havas. Le succès d'Havas étant lié pour une large part au talent et à l'implication de ses dirigeants et collaborateurs, le départ de certains d'entre eux pourrait avoir un impact négatif sur les performances opérationnelles et les résultats.

Ces facteurs de risques sont détaillés dans le document de référence publié par Havas et disponible à l'adresse Internet [www.havas.com](http://www.havas.com).

### Risques sociaux

Compte tenu du nombre élevé de salariés qu'il emploie, le Groupe peut être soumis à des mouvements sociaux et à des grèves. Là encore, la diversité des implantations et des métiers limite très sensiblement l'exposition à ces risques. Des informations plus détaillées concernant les salariés sont fournies dans la partie « Responsabilité sociale et environnementale du Groupe Bolloré » (pages 37 à 54).

### Risques environnementaux (Logistique pétrolière, Stockage d'électricité et solutions, Actifs agricoles)

Les risques industriels recensés par la cartographie font l'objet d'un suivi extrêmement détaillé permettant d'anticiper et d'entreprendre les actions préventives nécessaires. Le tableau des risques liés à l'environnement ci-dessous fait état des mesures mises en œuvre par les divisions dans ce domaine.

## FACTEURS DE RISQUE

### Tableau des risques industriels et liés à l'environnement

Risques identifiés	Actions entreprises
<b>Films plastiques, Blue Solutions – Blue Applications</b>	
Rejets accidentels de produits (huile, essence, produits chimiques)	Développement de bassins de rétention et d'obturation dans les rivières voisines. Mise en place de rétention dans les stockages, surveillance des déshuileurs des parkings.
Pollution par les déchets	Tri sélectif à la source. Recyclage des déchets (carton, films plastiques, bois, etc.) et traitement des déchets dangereux (produits chimiques, solvants...) par des sociétés spécialisées. Mise en place d'une clôture autour de la zone déchets du site d'Odet pour se prémunir des vols.
Batteries et supercapacités : risque incendie	Séparation des risques par cloisonnement coupe-feu. Extinction automatique sprinkler ou gaz. Tests d'inflammabilité des produits. Remplacement des anciennes installations incendie du site d'Odet. Les trois sites sont désormais classés « bon » ou « très bon » par les assureurs.
Batteries et supercapacités : rejets de produits polluants	Installation de filtres, conformément à la directive Atex. Traitement des rejets atmosphériques par oxydation catalytique avec un très bon fonctionnement en 2014 et 2015.
Transformateur haute tension : risque incendie ou de perte d'exploitation sur casse mécanique	Détection incendie et détection gaz. Doublement des installations. Rétention pour les huiles. Test de basculement d'un transformateur à l'autre effectué avec succès en 2015.
Batteries pour véhicules électriques	Tests de sécurité en condition d'utilisation abusive. Partenariat avec les pompiers. Partenariat pour le recyclage. Premier test effectué dans le cadre de l'application Bus avec plusieurs packs.
Batteries pour applications stationnaires	Modélisation des effets d'incendie en cas d'accident majeur. Démonstrateur mis en service en 2015 pour être opérationnel au 1 <sup>er</sup> janvier 2016.
Analyse de cycle de vie pour les différentes applications	Analyse de cycle de vie effectuée sur l'application Bluebus et Bluetram en version 6 mètres.
<b>Terminaux et systèmes spécialisés</b>	
Déchets d'équipements électriques et électroniques	Traitement des DEEE (déchets d'équipements électriques et électroniques) confié par contrat à des sociétés autorisées à réaliser des activités de réutilisation, de recyclage ou de valorisation des déchets. Conformément à la dernière modification de réglementation relative à la gestion des DEEE et selon les dispositions des articles R. 543.195 et suivants du Code de l'environnement, IER, en tant que producteur d'équipements électriques et électroniques professionnels, adhère à un éco-organisme agréé par l'Etat.
<b>Logistique pétrolière</b>	
Stockage d'hydrocarbures	Poursuite des investissements de mise aux normes et de conformité pour les sites classés. ICPE : 111 sites. Poursuite du suivi environnemental de 14 sites en exploitation : - suivi des nappes phréatiques à intervalles réguliers ; - contrôle des eaux de rejets en sortie de séparateurs, analyses piézométriques. Mise en place de jaugeage électronique sur 10 sites.
Consommation de carburant des véhicules-citernes	Renouvellement en continu de la flotte de véhicules pétroliers : 24 véhicules pétroliers neufs acquis, dont les moteurs sont à la norme Euro 6, équipés de boîtes de vitesses automatiques. En contrepartie, 22 véhicules, âgés de plus de 10 ans, ont été enlevés du parc. 57 journées de formation à la conduite économique.
Risques de fuite des installations : surveillance du pipe-line SFDM, oléoduc Donges-Melun-Metz long de 627 km	Pilotage par télécommande 24 heures sur 24 des moteurs, pompes et vannes. Télésurveillance en continu. Vannes d'isolement permettant de confiner des tronçons de ligne. Mise en place et respect des procédures Seveso. Renfort de la sécurité sur les sites par des rondes. Importants travaux de mise en conformité des stockages d'hydrocarbures (automatisation de la défense incendie, étanchéité des réservoirs semi-enterrés et des couronnes de bacs, etc.). Passage de racleur instrumenté de dernière génération pour le contrôle de l'état du pipe-line. Obtention de la certification 14001 en décembre 2015. Permet, entre autres, une parfaite analyse environnementale de SFDM. Obtention de la certification 50001 en décembre 2015 concernant l'efficacité énergétique.

## FACTEURS DE RISQUE

Risques identifiés	Actions entreprises
<b>Logistique internationale</b>	
Impact santé et sécurité au travail	<p>Existence de plans d'amélioration, suite à l'évaluation des risques professionnels, aux analyses des accidents et des incidents et à l'état de veille réglementaire.</p> <p>Élaboration d'un manuel de gestion HSE et conception d'entrepôts et bases logistiques.</p> <p>Gestion des entreprises extérieures/sous-traitants intervenant sur les sites.</p> <p>Suivi des équipements, installations (vérifications périodiques, maintenance...).</p> <p>Audits et inspections santé et sécurité visant à renforcer la prévention par un suivi régulier des sites.</p> <p>Renforcement des actions HSE proactives (formation, informations, sensibilisation réunions).</p> <p>Publication semestrielle d'une newsletter « QHSE Insight ».</p> <p>Amélioration continue du système de management santé et sécurité.</p> <p>Poursuite de l'intégration de la fonction QHSE comme fonction à part entière dans les activités opérationnelles.</p> <p>Le nombre d'heures de formation/d'induction HSE a augmenté de 42 % en 2015 (comprenant collaborateurs, intérimaires et sous-traitants).</p>
Impact environnemental	<p>Amélioration continue du système de management environnemental.</p> <p>Audits et inspections environnementaux visant à renforcer la protection de l'environnement par un suivi régulier des sites.</p> <p>Mise en place d'engins électriques à la place d'engins thermiques dès possibilité.</p> <p>Information, sensibilisation du personnel.</p> <p>Réalisation d'exercices d'urgence destinés à tester l'efficacité des moyens humains, matériels et organisationnels.</p> <p>Gestion des déchets par les fournisseurs (déchets banaux, DEEE, déchets dangereux...).</p> <p>Évaluation continue du classement des établissements à la réglementation des installations classées pour la protection de l'environnement (ICPE).</p> <p>Dossiers de demande d'autorisation, d'enregistrement ou de déclaration, dossier de cessation d'activité suivant le cas.</p> <p>Développement de la certification sous le code ICMC pour les activités de transport de cyanure (deux nouvelles entités certifiées – région Afrique).</p> <p>5 nouveaux sites certifiés ISO 14001.</p> <p>21 nouveaux sites certifiés OHSAS 180001.</p>
Impact transport ou stockage de marchandises dangereuses	<p>Formation du personnel d'exploitation au transport de marchandises dangereuses (ADR, CFR49, IMDG, IATA...).</p> <p>Concernant le transport routier, mise en place d'un système d'analyse des risques routiers (« Road Risk Assessment » ou « Road Survey ») et de sélection des camions basée sur une inspection systématique avant chargement.</p> <p>Formation du personnel manutentionnaire sur le stockage de marchandises dangereuses.</p> <p>Révision des outils d'aide à la décision mis à la disposition des exploitations.</p> <p>Révision de la formation « Transport de marchandises dangereuses e-learning ».</p> <p>Audits et inspections de sites.</p> <p>Le transport du cyanure est effectué dans le strict respect du code International Cyanide Management Institute (ICMI).</p> <p>Poursuite de l'amélioration des procédés de stockage des marchandises dangereuses : gestion des marchandises incompatibles, acquisition de bacs de rétention et de kits absorbants...</p> <p>Mise en place d'une nouvelle procédure de gestion des transporteurs, incluant des engagements QHSE forts et des exigences QHSE à respecter (région Afrique).</p> <p>Mise en place de la procédure fumigation.</p>
<b>Transport et logistique Afrique (ports et concessions ferroviaires)</b>	
Accidents du travail (activités portuaires et ferroviaires)	<p>Concernant les activités portuaires, formation du personnel et des sous-traitants aux règles d'hygiène et de sécurité réalisée sur les différentes entités.</p> <p>Le personnel du transport de marchandises dangereuses a été formé au Règlement international maritime du transport de produits (IMDG) et à l'International Ship and Port Facility Security (ISPS).</p> <p>Des audits santé, sécurité, environnement (HSE) visant à renforcer la prévention par un suivi régulier des établissements ont été réalisés.</p> <p>Les actions HSE proactives (formation et informations sécurité-secourisme, lutte contre l'incendie, conduite des chariots élévateurs...) ont été renforcées.</p> <p>Concernant les concessions ferroviaires, les réseaux ferrés en 2015 ont bénéficié d'importants investissements en matière de maintenance des voies et/ou de reconstruction de tronçons ou d'infrastructures. Le risque d'accident du travail a donc potentiellement augmenté et les réseaux ont mis en place des cellules d'information et de sensibilisation à la sécurité sur les chantiers pour les collaborateurs et sous-traitants.</p> <p>Parallèlement, le nombre de voyageurs et de marchandises a augmenté, multipliant ainsi les opérations classiques de maintenance, deuxième source d'accidents des réseaux ferrés.</p> <p>La mise en place du système de management et de la sécurité IRIS (International Railway Industry Standard) depuis 2010 a permis de réduire considérablement le nombre d'accidents/incidents dans les opérations de maintenance. Ainsi, le nombre d'accidents du travail a diminué de 15 % entre 2014 et 2015.</p>

## FACTEURS DE RISQUE

Risques identifiés	Actions entreprises
Risques portuaires	<p>Les dispositions des codes International Maritime Organization (IMO) et International Ship and Port Facility Security (ISPS) sont appliquées sur l'ensemble des concessions portuaires.</p> <p>Conformément à ces dispositions, la division s'est engagée à obtenir le niveau de sécurité maximal sur ses installations portuaires.</p> <p>Des analyses sont réalisées par des organismes indépendants reconnus IMO qui vérifient le respect des exigences du Code ISPS, mais aussi qui effectuent des cartographies des risques en matière de sûreté.</p> <p>La mise en place du Pedestrian Free Yard (PFY) sur l'ensemble des concessions portuaires avec contrôle par un organisme certificateur lors d'un audit de processus Qualité s'est poursuivie. Cette mesure a permis de diminuer les accidents du travail de 55 % entre 2014 et 2015.</p> <p>Des vérifications périodiques réglementaires sont réalisées sur les équipements et installations.</p> <p>La cartographie des risques est mise à jour lors des audits Corporate.</p> <p>Les installations de sûreté sont revues périodiquement en collaboration avec chaque État ou autorité portuaire.</p>
Risques ferroviaires	<p>Trois risques majeurs sont retenus au titre de l'exploitation des réseaux ferrés : le déraillement d'un train de voyageurs avec des conséquences pouvant être catastrophiques, le déraillement d'un convoi avec déversement de produits dangereux (produits hydrocarbures, chimiques) et enfin le risque de collision de trains.</p> <p>Les réseaux ferrés du Groupe ont mis en place et améliorent au quotidien leur système de management de la qualité et de la sécurité ferroviaire et se sont lancés dans une démarche de certification IRIS pour les opérations, le transport de marchandises et de passagers ainsi que les opérations de maintenance fixe ou mobile. Sitarail, seul réseau en Afrique à opérer dans ces conditions optimales, a obtenu cette certification IRIS en décembre 2015.</p>
Santé et sécurité (activités portuaires et ferroviaires)	<p>Pour les activités portuaires, renforcement des dispositifs de prévention santé dans les pays impactés par l'épidémie Ebola.</p> <p>Tous les terminaux à conteneurs ont été soumis et le sont toujours au niveau « Level 2 » du Plan de gestion crise du Groupe Bolloré (pandémie).</p> <p>Les collaborateurs et leurs familles, outre les visites médicales obligatoires, sont invités à des séances d'information sur la santé (paludisme, etc.).</p> <p>Concernant le ferroviaire, des contrôles, plans d'action et audits en matière de préconisations sanitaires sont réalisés à bord des trains et dans les gares (habitacles, alimentaire, couchage et accessoires pour les trains grande distance).</p> <p>La signalétique appropriée est mise en place dans chaque train avec présence d'infirmiers tout au long du voyage. Les contrôles et procédures de sûreté ont été renforcés sur les trains et gares de dessertes intermédiaires.</p>
Rejets et pollutions (activités portuaires et ferroviaires)	<p>Les activités portuaires et ferroviaires génèrent des déchets de toute nature (huiles usagées, filtre moteur, boue de lavage de matériel roulant, rail, tôles...).</p> <p>Les huiles usagées sont traitées et reprises pour recyclage par une société agréée ou un marketeur de renommée mondiale.</p> <p>Le traitement des DEEE (déchets d'équipements électriques et électroniques) est confié, par contrat, à des sociétés autorisées à réaliser des activités de réutilisation, de recyclage ou de valorisation des déchets.</p> <p>Concernant plus particulièrement les activités ferroviaires, les rebuts métalliques (rails, tôles, etc.) sont repris et recyclés par des sociétés locales pour export en Asie (transformation...).</p>
Gestion des matières dangereuses (activités portuaires)	<p>La réception et la livraison du cyanure sont effectuées dans le strict respect du code International Cyanide Management Institute (ICMI). Le transport des autres matières dangereuses est systématiquement réalisé selon les dispositions des règlements internationaux, tel le Règlement international maritime du transport de produits (IMDG).</p> <p>L'ensemble des salariés a été sensibilisé à ces différentes réglementations.</p> <p>Par ailleurs, la division est en parfaite conformité avec les dispositions de l'International Ship and Port Facility Security (ISPS) et du code international Labour Organization (Safety and Health in ports).</p>
<b>Actifs agricoles</b>	
Vignoble : pollution de la nappe phréatique par utilisation de produits chimiques	<p>Application minimale de produits chimiques sur la vigne en pratiquant une « agriculture raisonnée ».</p> <p>Dans la lutte contre les parasites des systèmes racinaires, substitution des produits de désinfection des sols par la pratique de jachères longues.</p> <p>Utilisation exclusive d'engrais organiques.</p>
Vignoble : pollution des eaux de surface par rejet des effluents d'usine	Station de traitement des eaux de lavage.

## FACTEURS DE RISQUE

### Risques de change

Par sa dimension internationale, le Groupe est également soumis au risque de change. Ce risque est cependant jugé peu significatif du fait de la part prépondérante de l'activité réalisée dans la zone euro et franc CFA (64 % du chiffre d'affaires du Groupe).

La répartition du chiffre d'affaires par zone (47 % en euros, 13 % en francs CFA, 10 % en dollars américains, 4 % en livres sterling, 3 % en francs suisses, 23 % en autres devises) et le fait que beaucoup de dépenses d'exploitation soient en devises locales limitent de fait l'exposition du Groupe au risque de change opérationnel.

Le Groupe réduit encore son exposition au risque de change en couvrant ses principales opérations en devises autres que l'euro et le franc CFA.

La gestion du risque de change est centralisée au niveau du Groupe en France et en Europe (hors groupe Havas) : chaque filiale ayant des flux annuels en devises vis-à-vis de tiers externes tant en export/vente qu'en import/achat supérieurs à 150 milliers d'euros ouvre un compte par devise. Afin de supprimer le risque de variation du cours de change, chaque fin de mois elle demande une couverture auprès de la cellule de gestion, sur le solde prévisionnel de ses ventes/achats du mois suivant, payable selon le cas à 30 ou 60 jours fin de mois.

La trésorerie devises calcule le net des positions commerciales et se couvre auprès des banques par une opération de type ferme (achat ou vente à terme).

En plus de ces opérations glissantes à trois mois (procédure fin de mois), d'autres couvertures peuvent être prises ponctuellement pour un marché.

Les flux intragroupe font l'objet d'un *netting* mensuel qui permet de limiter les flux échangés et de couvrir les risques de change résiduels.

Bolloré Energy, pour sa part, couvre quotidiennement ses positions directement sur le marché. Au 31 décembre 2015, son portefeuille de couverture en dollars américains en contre-valeur euro comprenait des ventes à terme pour 40,8 millions d'euros et des achats à terme pour 5,1 millions d'euros, soit une position nette vendeur de 35,7 millions d'euros.

Les pertes et gains de change nets annuels totaux liés aux flux opérationnels en devises se sont élevés en 2015 pour le Groupe à 14,1 millions d'euros, soit 2,0 % du résultat opérationnel de l'année (13,4 millions d'euros en 2014, soit 2,0 % du résultat opérationnel de l'année) ; le résultat opérationnel du Groupe n'est pas exposé de façon significative au risque de change.

### RISQUES JURIDIQUES

#### RISQUES LIÉS À LA RÉGLEMENTATION ET À SON ÉVOLUTION

Le Groupe n'est pas, dans le cadre de ses activités, soumis à des législations ou à des réglementations qui seraient de nature à présenter des situations générant des risques spécifiques.

#### RISQUES LIÉS AUX LITIGES

L'activité des sociétés du Groupe ne subit aucun lien de dépendance particulier.

##### Litige Kariba

Le 14 décembre 2002, un abordage intervenait entre le MV/Kariba, propriété d'OTAL Investments Limited, et le MV/Tricolor. Les conséquences de ce sinistre, évaluées à plusieurs dizaines de millions d'euros, bénéficient de la garantie de nos assureurs. Un accord transactionnel a été trouvé entre les compagnies d'assurance des deux navires, clôturant ainsi le dossier.

##### Class action à l'encontre de SDV Logistique Internationale

Courant novembre 2009, la société SDV Logistique Internationale a reçu une assignation à comparaître devant le Tribunal fédéral du district Est de New York (États-Unis) dans le cadre d'une *class action* visant une soixantaine d'entreprises de commissionnaires de transport pour un comportement allégué d'ententes sur le prix des prestations fournies. Le 30 juillet 2013, SDV Logistique Internationale, tout en rejetant vigoureusement les allégations des demandeurs, a conclu une transaction avec eux afin d'éviter d'avoir à continuer de payer des coûteux frais d'avocats. Dans le cadre de cette transaction, SDV Logistique Internationale a principalement transféré aux demandeurs 75 % des droits que SDV Logistique Internationale avait elle-même en tant que demanderesse à la *class action* (In re Air Cargo Shipping Services Antitrust Litigation). L'accord transactionnel a été validé par le Tribunal fédéral du district Est de New York le 10 novembre 2015.

##### Litige intenté par Getma International et NCT Necotrans contre Bolloré et Bolloré Africa Logistics dans le cadre de l'attribution de la concession portuaire de Conakry

Le 3 octobre 2011, les sociétés Getma International et NCT Necotrans ont assigné les sociétés Bolloré et Bolloré Africa Logistics devant le tribunal de commerce de

Nanterre aux fins de condamnation *in solidum* à leur payer une somme totale de 100 millions d'euros à titre de dommages et intérêts, et 0,2 million d'euros au titre de l'article 700 du Code de procédure civile.

Getma International et NCT Necotrans alléguent que les sociétés Bolloré et Bolloré Africa Logistics se seraient rendues coupables à leur préjudice d'actes de concurrence déloyale et de complicité de violation par l'État guinéen de ses engagements contractuels, ce que Bolloré Africa Logistics et Bolloré contestent fermement.

Par décision en date du 10 octobre 2013, le tribunal de commerce a débouté les sociétés Getma International et NCT Necotrans de leurs demandes principales mais a considéré que le nouveau concessionnaire Conakry Terminal aurait bénéficié d'investissements réalisés par son prédecesseur, la société Getma International, et a condamné Bolloré à payer à ce titre à Getma International et à NCT Necotrans une somme de 2,1 millions d'euros.

Getma International et NCT Necotrans ont formé appel de cette décision et ont porté leur réclamation à la somme de 120 millions d'euros plus intérêts de droit à compter du 3 octobre 2011. La procédure d'appel est actuellement pendante.

Dans le cours normal de leurs activités, Financière de l'Odé et ses filiales sont parties à un certain nombre de procédures judiciaires, administratives ou arbitrales.

Les charges pouvant résulter de ces procédures font l'objet de provisions dans la mesure où elles sont probables et quantifiables.

Les montants provisionnés ont fait l'objet d'une appréciation du risque au cas par cas.

Il n'existe pas d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont la société a connaissance, qui est en suspens ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des douze derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la société et/ou du Groupe.

## ASSURANCE – COUVERTURE DES RISQUES ÉVENTUELS SUSCEPTIBLES D'ÊTRE ENCOURUS PAR LA SOCIÉTÉ

La politique d'assurance du Groupe, ayant comme principal objectif de permettre la poursuite des activités exercées par ses différentes sociétés en cas de surveillance d'un sinistre, s'articule autour :

- de procédures de prévention et de protection internes ;
- du transfert de ses risques au marché de l'assurance et de la réassurance en faisant appel aux structures de programmes internationaux d'assurances, quelles que soient la branche d'activité et/ou la zone géographique.

Le Groupe est couvert partout où il exerce ses activités pour les conséquences de sinistres pouvant affecter ses installations industrielles, de stockage, ferroviaires et de terminaux portuaires.

Le Groupe est également garanti en responsabilité civile pour l'ensemble de ses activités terrestres, maritimes et aériennes, de même que pour ses risques d'exploitation.

### RISQUES INDUSTRIELS

Les sites d'exploitation des activités industrielles du Groupe ainsi que les sites de stockage/entreposage sont garantis par des programmes d'assurance dommages à concurrence du montant de l'estimation des valeurs des biens assurés. Les sociétés industrielles du Groupe bénéficient d'une garantie « Perte d'exploitation » à concurrence de 100 % de la marge brute annuelle.

### RISQUES DE RESPONSABILITÉ CIVILE

L'exposition du Groupe, du fait des différentes activités exercées par ses sociétés, implique la mise en place de programmes de responsabilité civile.

La responsabilité civile que pourrait encourrir toute société du Groupe du fait de ses activités, et, notamment, la responsabilité civile générale, la responsabilité civile du fait des produits et la responsabilité civile commissionnaire de transport/transitaire/manutentionnaire, est assurée en tout lieu où s'exercent ces activités :

- par type d'activité, chaque division du Groupe bénéficiant et souscrivant des garanties qui lui sont propres ;
- par une capacité d'assurance « excédentaire » intervenant pour l'ensemble des sociétés du Groupe et en cas d'insuffisance des polices ci-dessus.

De plus, le Groupe bénéficie d'un programme responsabilité civile « Atteinte à l'environnement ».

Les programmes d'assurance sont souscrits auprès d'assureurs et de réassureurs internationaux de premier plan, et les pleins de garantie en vigueur sont conformes à ceux disponibles sur le marché et adéquats en fonction de l'exposition aux risques des sociétés du Groupe.

## RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

### RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

**La définition de la responsabilité sociale d'entreprise (RSE) retenue par le Groupe est celle de la norme ISO 26000. Selon ce référentiel, la RSE correspond à la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement.**

Cette norme fournit des lignes directrices pour permettre aux entreprises, quels que soient les pays où elles opèrent, de transposer leurs engagements en mesures concrètes et de partager des bonnes pratiques.

Elle se traduit par un comportement transparent et éthique qui :

- respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales ;
- est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre notamment dans ses relations d'affaires ;
- contribue au développement durable y compris à la santé et au bien-être de la société ;
- prend en compte les attentes des parties prenantes.

Au-delà des résultats économiques générés par leurs activités, ce sont donc les actions mises en œuvre par les entreprises pour s'assurer du respect de leurs engagements sociaux, environnementaux et sociaux qui sont évalués.

Les règles pour mesurer cette performance extra-financière, et plus largement pour guider les entreprises dans la mise en place de leur politique RSE, émanent de textes législatifs européens ou français (directive Barnier, loi Grenelle II et son décret d'application...) ou se fondent sur l'engagement volontaire (ISO 26000, référentiel Global Reporting Initiative (GRI), principes directeurs de l'OCDE<sup>(1)</sup>, Global Compact...).

Conformément aux obligations de transparence introduites par l'article 225 de la loi Grenelle II, le Groupe publie les informations relatives à sa performance extra-financière dans ce document de référence et atteste des démarches de progrès mises en place.

### PRÉSENTATION DE LA PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE DU GROUPE BOLLORÉ

La culture familiale et patrimoniale du Groupe lui permet d'inscrire ses activités sur le long terme, de les diversifier et d'investir sur des projets innovants en toute indépendance. Animé par une forte volonté d'entreprendre et soucieux de créer du lien entre les Hommes et leur environnement, le Groupe Bolloré associe humanisme et « culture du résultat ».

Cette démarche RSE s'exprime, dans les 155 pays dans lesquels le Groupe opère, à travers quatre axes stratégiques et des engagements déclinés sur le plan opérationnel :

**• partager une même éthique des affaires**

- respecter la Charte « Éthique et Valeurs » et les codes de conduite,
- déployer la démarche éthique au sein du Groupe ;

**• s'engager avec et pour les collaborateurs**

- assurer la sécurité et veiller à la santé de l'ensemble des collaborateurs,
- anticiper les évolutions des métiers, développer les compétences et promouvoir les talents locaux,
- accompagner les changements organisationnels et favoriser la mobilité au sein du Groupe,
- intégrer toutes les diversités et garantir l'égalité des chances tout au long du parcours professionnel,
- favoriser le dialogue social, l'implication et l'engagement des collaborateurs ;

**• produire et innover durablement**

- réduire l'impact environnemental de ses activités,
- innover pour anticiper les nouvelles exigences environnementales ;

**• agir pour le développement local**

- renforcer l'ancrage territorial des activités du Groupe,
- promouvoir l'engagement solidaire des collaborateurs,
- instaurer une relation de confiance avec les parties prenantes.

Pour chacun des engagements, des indicateurs ont été identifiés, ils sont suivis et adaptés au contexte international quant à leur définition et à leur mode de calcul. La stratégie RSE est portée par les collaborateurs et conduite par les responsables RSE des divisions.

(1) Organisation de coopération et de développement économiques.

**• Bilan des chantiers 2015**

Deux grands axes de travail annoncés en 2014 ont été finalisés en 2015 :

- les travaux initiés en 2013 et poursuivis en 2014 sur la culture d'entreprise et l'intégration locale ont permis de définir un socle d'engagements communs à tous les managers où qu'ils se trouvent dans le monde ;
- les actions environnementales mises en œuvre par les divisions à l'occasion de la COP21.

Le déploiement de la démarche ISO 26000, initiée en 2014 au sein des neuf sites pilotes de Bolloré Logistics, a été poursuivi en 2015 et sera également un chantier pour 2016.

**• Les chantiers 2016**

Le Comité éthique et RSE qui s'est réuni le 16 décembre 2015 a défini les axes de travail pour lesquels les responsables éthiques et RSE des divisions devront initier des actions pour 2016. Ils répondent aux futures évolutions législatives française et européenne qui imposeront aux entreprises de mieux communiquer sur leurs pratiques anticorruption, leur système de management environnemental et d'initier un dialogue structuré avec leurs parties prenantes en France comme à l'international.

Afin de se préparer à ces nouvelles dispositions, le Comité éthique et RSE a décidé :

- de définir les grandes lignes d'un plan de vigilance au niveau Groupe. Ce plan de vigilance devra se décliner ensuite par métier ;
- d'engager des actions relatives à la protection des droits de l'Homme sur un site pilote ;
- de préparer, dans le cadre du chantier « Évaluation des fournisseurs et montée en compétence des sous-traitants », des clauses types éthique et RSE à intégrer dans les contrats fournisseurs/sous-traitants.

Le rapport de responsabilité sociale de l'entreprise 2015 du Groupe Bolloré précise les engagements spécifiques pris par les divisions ainsi que les plans d'action s'y rattachant.

Un tableau de concordance entre le rapport de gestion et le rapport de responsabilité sociale d'entreprise (RSE) présenté en page 59 détaillera l'ensemble des informations demandées par la loi Grenelle II et les référentiels ISO 26000, GRI et Global Compact.

### DES LIGNES DIRECTRICES POUR LA RSE

#### RÉFÉRENTIELS EXTERNES

**• Les dix principes du Pacte mondial des Nations Unies**

Il s'agit d'un pacte par lequel les entreprises s'engagent à aligner leurs opérations et leurs stratégies sur dix principes universellement acceptés touchant les droits de l'Homme, les normes du travail, l'environnement et la lutte contre la corruption. Il regroupe environ 12 000 participants dans plus de 145 pays.

*— Droits de l'Homme*

1. Les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'Homme dans leur sphère d'influence ; et
2. à veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'Homme.

*— Droit du travail*

3. Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective ;
4. l'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire ;
5. l'abolition effective du travail des enfants ;
6. l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.

*— Environnement*

7. Les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement ;
8. à entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement ;
9. à favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.

*— Lutte contre la corruption*

10. Les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.

Le Groupe Bolloré est adhérent au Pacte mondial depuis 2003 et publie chaque année une « bonne pratique » sur le site Internet dédié. Les rapports RSE du Groupe Bolloré et du groupe Blue Solutions (division Stockage d'électricité et solutions) qui, au-delà des obligations légales, détaillent les engagements

## RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

volontaires de Bolloré et ses filiales, ont été proposés comme bonne pratique pour l'année 2015 au Global Compact. Ce dernier a validé ce choix, valorisant ainsi les progrès réalisés par le Groupe dans le déploiement de sa politique RSE.

### • La norme ISO 26000

L'ISO 26000 établit des lignes directrices afin :

- d'aider les entreprises et les organisations à transposer les principes en mesures concrètes ;

- de partager les bonnes pratiques RSE entre les pays.

Elle vise les organisations de tous types, quelles que soient leurs activités, leurs tailles ou leurs localisations.

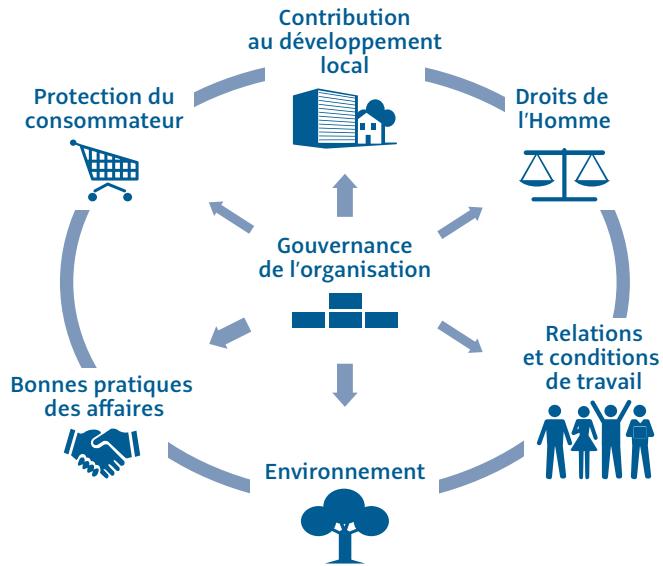
Elle s'appuie sur deux pratiques fondamentales qui visent à déterminer les domaines d'action pertinents et prioritaires :

- l'identification des impacts des décisions et activités de l'entreprise au regard des questions centrales de l'ISO 26000 ;
- l'identification des parties prenantes et le dialogue avec celles-ci.

## 7 principes de comportement

1. Redevabilité
2. Transparence
3. Comportement éthique
4. Reconnaissance des intérêts des parties prenantes
5. Respect du principe de légalité
6. Prise en compte des normes internationales de comportement
7. Respect des Droits de l'Homme

## 7 questions centrales interdépendantes



### • Le Global Reporting Initiative (GRI)

Le GRI permet aux entreprises et organisations, via un process de reporting RSE bien défini, de rendre compte de leurs performances, tant sur le plan économique, environnemental et sociétal qu'en termes de gouvernance, et de présenter dans leurs rapports RSE « une image complète et juste des performances en matière de responsabilité sociétale, y compris les réalisations et les carences ainsi que les moyens de traiter ces carences ».

Le GRI :

- définit les éléments d'information requis tels que les indicateurs qui permettent aux entreprises de mesurer cette performance ;
- apporte des conseils sur des aspects techniques spécifiques du reporting RSE afin d'obtenir des informations fiables et comparables.

### • Des textes complémentaires

Le Pacte mondial des Nations Unies et l'ISO 26000 présentent des lignes directrices qui fournissent aux entreprises une structure pour l'organisation de leurs activités.

Les actions mises en place par les entreprises peuvent alors être mesurées et présentées dans leurs documents de référence et leurs rapports RSE en se fondant sur les indicateurs définis par le GRI et la loi Grenelle II.

## RÉFÉRENTIELS INTERNES

### • La Charte « Éthique et Valeurs »

Le Groupe Bolloré s'est engagé dans une démarche éthique et responsable, reposant sur des engagements forts et porteurs d'avenir communs à l'ensemble de ses activités, présentés dans sa Charte « Éthique et Valeurs ». À ce titre, elle se réfère dans son point II « Assurer une relation confiante avec les collaborateurs » aux dispositions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT). Ainsi, « (...) le Groupe s'interdit de recourir, directement ou indirectement, au travail des enfants et au travail forcé (...) ». (extrait de la Charte « Éthique et Valeurs »).

### • Le Protocole de reporting RSE

Le protocole sert de guide interne pour garantir une compréhension partagée des règles de reporting au sein des différentes activités du Groupe. Il est diffusé auprès des responsables RSE de chaque entité, qui s'y réfèrent pour la collecte des données et leur validation, dans le cadre du reporting annuel. Ce référentiel d'indicateurs extra-financiers couvre l'ensemble des informations requises par la loi Grenelle II en matière de gouvernance, de données sociales, environnementales et sociétales ; et par les grands référentiels externes (cités précédemment).

## CONTRÔLE DES INFORMATIONS EXTRA-FINANCIÈRES

L'article 225 modifié de la loi portant engagement national pour l'environnement (dite Grenelle II) a rendu obligatoire la publication d'un avis par un organisme tiers indépendant (OTI) sur les données environnementales, sociales et de gouvernance fournies par les entreprises. L'avis rendu par l'OTI atteste de la présence des 42 indicateurs obligatoires et de la fiabilité des informations fournies à travers le reporting extra-financier annuel.

Le Groupe Bolloré a choisi de faire appel à ses Commissaires aux comptes, afin d'avoir un regard complet à la fois sur les données financières et extra-financières du Groupe, avec les mêmes règles de contrôle. En tant qu'OTI, ils publient depuis 2014 un avis qui est accessible à la page 66 de ce document.

## LES ENGAGEMENTS SOCIAUX, ENVIRONNEMENTAUX ET SOCIÉTAUX DU GROUPE BOLLORÉ

### PARTAGER UNE MÊME ÉTHIQUE DES AFFAIRES

L'éthique est considérée comme un des actifs du Groupe, facteur de notoriété et de fidélisation. Le Groupe Bolloré s'est doté d'un dispositif éthique efficace et cohérent, afin de communiquer à l'ensemble de ses salariés des règles de conduite claires. Ce dispositif repose sur une Charte d'Éthique (2000), dont les

## RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

engagements ont été réaffirmés en 2012 sous l'appellation « Éthique et Valeurs ». Il est renforcé par des codes de conduite élaborés par les divisions.

D'après la Charte « Éthique et Valeurs », « le respect scrupuleux des lois et normes en vigueur ne saurait aujourd'hui être suffisant ». C'est pourquoi le Groupe Bolloré s'est engagé dans une démarche éthique et responsable, reposant sur des engagements forts et porteurs d'avenir communs à l'ensemble de ses activités.

Fondée sur les principes du Pacte mondial des Nations Unies (Global Compact) en matière de droits de l'Homme, droit du travail, protection de l'environnement et lutte contre la corruption, ainsi que sur les valeurs du Groupe, « cette démarche allie performance économique et partage d'une même éthique des affaires. » (voir point I).

Ce premier point se décline en plusieurs obligations :

- préserver l'image du Groupe, patrimoine commun ;
- garantir la nécessaire confidentialité, notamment des données concernant la personne ;
- placer les relations avec les autorités sous le signe de l'Éthique ;
- porter une attention toute particulière aux conflits d'intérêts ;
- veiller à disposer d'une information financière fidèle et précise ;
- entretenir des rapports commerciaux conformes à l'Éthique ;
- s'assurer de l'objectivité dans le choix des fournisseurs.

Pour assurer l'efficacité du dispositif, un Comité éthique définit et coordonne le déploiement de la démarche éthique au sein du Groupe. Il est composé des Directeurs généraux, du responsable de l'audit interne, du Directeur des ressources humaines du Groupe, du Directeur financier, du Directeur juridique holding, du Directeur de l'Éthique et de la conformité Groupe, des Directeurs de l'Éthique et de la conformité des divisions et de toute autre personne que la Direction générale juge utile de s'adjointre pour l'accomplissement des missions du Comité.

En 2014, sa transformation en Comité éthique et RSE confirme le fait que l'Éthique constitue le socle sur lequel se fondent les engagements RSE du Groupe. Des entretiens ont été menés en 2015 afin de mieux appréhender cette nouvelle dimension de « responsabilité sociale d'entreprise » et ses conséquences dans le fonctionnement du Comité.

En 2015, le Comité éthique et RSE s'est réuni à deux reprises, en milieu et fin d'année, permettant d'effectuer le bilan des actions RSE et éthique – y compris celui de la démarche anticorruption – et de fixer de nouvelles orientations (voir « Les chantiers 2016 »).

La procédure d'alerte, mise à jour fin 2014 selon les nouvelles dispositions de la CNIL<sup>(1)</sup> permet aux collaborateurs de signaler aux personnes ayant le pouvoir d'y mettre fin les dysfonctionnements ou les irrégularités qu'ils ont constatés au sein de l'entreprise et dont ils estiment qu'ils font courir à celle-ci un risque sérieux.

Les faits faisant courir des risques sérieux pour l'entreprise se rapportent à un manquement grave dans l'un ou plusieurs des domaines suivants :

- financier, comptable et de la lutte contre la corruption ;
- pratiques anticoncurrentielles ;
- lutte contre les discriminations et le harcèlement au travail ;
- santé, hygiène et sécurité au travail ;
- protection de l'environnement.

Le Directeur de l'Éthique Groupe assure un rôle permanent de conseil auprès de la Direction générale. Il anime et coordonne les actions des Directeurs de l'Éthique et de la conformité « divisions ». Ceux-ci ont pour principale mission de veiller au respect des principes et règles figurant dans les codes de conduite et d'en assurer la mise en œuvre au sein des sociétés qui leur sont rattachées.

La stratégie éthique est impulsée au niveau Groupe, et plus particulièrement relayée au sein des divisions transport, qui exercent leurs activités dans 105 pays du monde. Les résultats chiffrés présentés dans la partie suivante concernent plus spécifiquement ces divisions, qui représentent 56 % du chiffre d'affaires du Groupe.

L'objectif du Groupe est d'avoir dans tous les pays où il est implanté le même niveau d'exigence en matière d'éthique. Dans la mesure du possible, cela se traduit par l'alignement de ces pays sur les principes du Pacte mondial des Nations Unies.

Reposant sur la Charte « Éthique et Valeurs » de Bolloré dont il décline les grands principes, le Code général de conduite des affaires des sociétés des divisions Transport définit cinq domaines essentiels au regard des activités exercées :

- la sécurité des transports ;
- la santé, l'hygiène, et la sécurité des collaborateurs ;
- la lutte contre la corruption ;
- le respect des dispositions sur la concurrence ;
- la protection de l'environnement.

(1) CNIL : Commission nationale de l'informatique et des libertés, chargée de veiller à ce que l'informatique soit au service du citoyen et qu'elle ne porte atteinte ni à l'identité humaine, ni aux droits de l'Homme, ni à la vie privée, ni aux libertés individuelles ou publiques.

Pour chacun de ces domaines, des règles de conduite et de comportements à adopter en cas d'interrogation sont précisées. Elles ont été complétées par des procédures concrètes qui facilitent l'application de ces mesures par chaque collaborateur. Des audits et des certifications confirment la bonne compréhension et mise en œuvre de ces dispositions.

La Direction Éthique et conformité des divisions Transport (structure dédiée de quatre personnes au siège) initie la démarche, en permet la mise en place et assure le suivi du système de management. Ce système s'applique à tous les pays du périmètre des divisions « Transport ».

Elle s'appuie, en 2015, sur un réseau international de 107 (contre 91 en 2014) délégués à la conformité éthique. Ces délégués ont pour rôle essentiel de diffuser les textes fondamentaux et les procédures correspondantes, d'apporter chaque fois que nécessaire des explications pour les appliquer, et de contrôler leur mise en œuvre dans chaque entité.

### • Mise en place du système de management de la conformité éthique

Le déploiement du système de management de la conformité éthique s'est poursuivi en 2015, avec la mise en place en janvier d'un Comité d'éthique opérationnelle auquel participent les directions de Bolloré Logistics et Bolloré Africa Logistics. L'objectif principal de ce comité est d'établir le bilan de la démarche éthique et d'analyser des cas concrets de non-conformité afin d'adopter des actions correctives. Il se réunit au moins une fois par an et aura également pour mission d'inventorier les nouvelles contraintes d'ordre réglementaire ou commercial et de définir les plans d'actions à mettre en œuvre pour y répondre.

Ainsi en 2015, les exigences en matière de contrôle des exportations et de sanctions commerciales ayant pris une importance accrue, la Direction Éthique et conformité des divisions Transport a rédigé de nouvelles procédures « métier » afin de satisfaire les demandes des clients. Parallèlement, la création d'un module de formation dédié a été initiée. Un cahier des charges destiné à définir les besoins pour développer un logiciel de contrôle amélioré a également été défini.

Concernant l'évaluation annuelle des risques relatifs à l'exposition à des environnements non intègres, 89 entités l'ont réalisé en 2015 (contre 76 en 2014). Des recommandations ont été émises à destination des entités potentiellement exposées.

Les instructions relatives au contrôle des cadeaux commerciaux et des entretiens clientèle ont été régulièrement rappelées au cours de l'année.

Les études d'évaluation relatives à l'intégrité des fournisseurs ont progressé. Elles ont porté sur les fournisseurs « centraux » (compagnies aériennes, compagnies maritimes, agents à l'étranger). 65 % du nombre total de fournisseurs ont été évalués. Les entités appliquent la même démarche d'évaluation aux fournisseurs locaux.

La revue pratiquée par les auditeurs internes Groupe et division via leurs propres questionnaires permet le contrôle de l'application de la procédure de sincérité et de transparence comptable du système de management de l'« anticorruption ». La procédure relative à l'audit d'application des process du système de management de la conformité a été testée au Gabon cette année avec pour résultat un niveau de confiance apprécié pour l'auditeur et une meilleure compréhension du système de la part du périmètre audité. La prochaine étape portera sur l'élaboration d'un calendrier général d'audits des entités du réseau.

La Direction Éthique et conformité des divisions Transport contribue, depuis plus de trois ans, aux groupes de travail des comités d'experts de l'AFNOR (qui rassemblent une trentaine de Directeurs de l'Éthique ou spécialistes du secteur privé et public dans ce domaine) portant sur l'élaboration de la norme ISO 19600 (« Système de management de la conformité – lignes directrices »). Cette norme a été publiée le 15 mai 2015. Elle participe également à la rédaction de la norme ISO 37001 relative à l'anticorruption (« Anti-Bribery Management System ») qui devrait être validée en 2016. Outre l'aspect proactif et la volonté d'apporter avec les autres experts le plus de valeur ajoutée possible au groupe de travail, cela permet à la Direction éthique et conformité des divisions Transport de bien connaître les futures évolutions normatives dans ce domaine.

### • Modules de formation

En 2015, les sensibilisations aux dispositions éthiques se sont poursuivies sous forme de réunions présentielles. Ainsi, depuis le début de la démarche en 2010 jusqu'à fin septembre 2015, 2 350 collaborateurs ont été sensibilisés à la Charte Éthique du Groupe. Des sessions de formation « en ligne » ont complété celles dispensées en présentiel. Elles ont débuté en juillet 2015 et se poursuivront en 2016.

## RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

Elles portent sur :

- les lois anticorruption (Foreign Corrupt Practices Act, UK Bribery Act...). 1 400 personnes ont été formées (sur 2 400 inscrits) ;
- la Charte « Éthique et Valeurs » et le Code général de conduite des affaires des sociétés des divisions Transport ; 380 personnes ont été formées (sur 650 inscrits) ;
- la réglementation relative au respect des règles de concurrence ; 180 personnes ont été formées (sur 380 inscrits).

Un nouveau module en e-learning a été lancé dans le courant de l'année 2015 relatif au respect des règles de concurrence.

Des outils spécifiques, mis à la disposition des collaborateurs, permettent de relayer les informations dispensées lors des formations.

Les salariés ont accès, via l'intranet division, au site « éthique » sur lesquels ils disposent des textes fondamentaux propres au Groupe, mais aussi de la réglementation, ou encore de la liste des fournisseurs référencés. Un site d'équipe a été mis à disposition des Directeurs région et Directeurs pays, ainsi que des délégués éthiques région et pays. Ce dernier donne accès au Manuel des procédures et à une boîte à outils permettant notamment d'utiliser des documents interactifs (l'évaluation des risques ou le questionnaire d'évaluation des fournisseurs, due diligence). Ce site fera l'objet d'une refonte en 2016. L'outil intranet répond parfaitement au besoin de structurer de façon standard le Système de management de la conformité éthique, tout en assurant une diffusion efficace des procédures et des processus, ainsi que le reporting.

En dernier lieu, la Direction éthique et conformité des divisions Transport intervient chaque année dans le cadre d'appels d'offres, pour décrire l'engagement éthique du Groupe Bolloré et de ses divisions Transport, mais également au stade contractuel afin de s'assurer que les filiales du Groupe sont en conformité avec les attentes des clients en la matière. Elle effectue, à ce titre, les actions suivantes :

- présentation du système éthique mis en place au sein de la division à des clients ou fournisseurs ;
- intervention auprès de cercles ou d'instances spécialisées dans l'éthique ;
- animation de formations auprès de groupes universitaires ou de formation continue pour adultes ;
- réponses aux questionnaires adressés par les clients relatifs aux dispositions de conformité éthique (due diligence...).

Dans cette démarche, chacun des collaborateurs s'engage au quotidien à la fois à l'amélioration continue de l'offre afin qu'elle soit la plus proche possible des exigences et attentes des clients, ainsi qu'au respect des principes du Groupe.

### • Les droits de l'Homme

En tant qu'adhérent au Pacte mondial depuis plus de dix ans, le Groupe s'engage à en respecter notamment les principes relatifs aux droits de l'Homme. Ces dispositions sont traduites dans les modules de formation en e-learning, relatifs à la Charte « Éthique et Valeurs » et au Code général de conduite des affaires des divisions Transport, dispensés aux collaborateurs.

En 2015, afin de progresser dans cet engagement, de promouvoir et respecter la protection du droit international en la matière, les membres du Comité éthique et RSE ont été sensibilisés aux enjeux liés à la protection des droits de l'homme. Un benchmark des bonnes pratiques réalisées dans ce domaine par des entreprises du CAC 40 leur a été présenté, afin de définir la stratégie de développement qui sera mise en œuvre par le Groupe.

Il a été décidé de procéder à une première évaluation et d'expérimenter un programme « Droits de l'Homme » sur un site pilote en Afrique.

### • La protection des données personnelles : le challenge des nouvelles technologies

Les nouveaux services proposés par Autolib', Bluely et Bluecub, en termes de mobilité partagée et de géolocalisation, ne sont pas sans incidence sur les données personnelles des clients, et nécessitent une garantie de confidentialité.

Plus globalement, l'innovation et la mise en place de nouvelles technologies dépendent de la capacité des sociétés industrielles à assurer aux consommateurs un traitement sécurisé et efficace de leurs données personnelles.

Le Groupe Bolloré conscient de ce nouvel enjeu a intégré dans sa Charte « Éthique et Valeurs » le paragraphe suivant : « (...) Les détenteurs d'informations confidentielles s'engagent à ne pas divulguer qu'aux personnes autorisées et s'abstiennent de les utiliser, directement ou indirectement, à des fins personnelles (...) ». Afin de se conformer aux dispositions de la Commission nationale informatique et libertés (CNIL) et de mettre en place des mesures concrétisant l'engagement inscrit dans sa Charte, le Groupe Bolloré a nommé un Correspondant informatique et libertés (CIL) Groupe. Ce dernier a constitué une cellule interne dédiée à la gestion des traitements de données qui participe aux missions du CIL, et qui se charge notamment de :

- tenir à jour les registres des traitements de données personnelles dispensés de déclaration ;
- soumettre les demandes d'autorisation à la CNIL ;
- donner un avis sur les clauses intégrées dans les contrats et portant sur le traitement des données personnelles.

Le CIL Groupe a poursuivi en 2015 l'état des lieux des traitements à effectuer dans l'ensemble du Groupe.

L'objectif est de créer un réseau de CIL délégués qui sensibiliseront et formeront les collaborateurs à ces dispositions.

En 2015, la société Autolib a fait l'objet d'un contrôle par la CNIL sur le traitement de ces données à caractère personnel. Tous les points relevés lors du contrôle ont été traités à la satisfaction de la CNIL. Une seule question relative à la conservation des données de vitesse reste à l'étude.

## SOCIAL

### Assurer la sécurité et veiller à la santé de l'ensemble des collaborateurs

Le Groupe Bolloré exerce ses métiers dans des environnements où le risque d'accident est élevé et se donne comme priorité d'assurer la sécurité au travail de ses collaborateurs, sous-traitants et partenaires.

Pour ce faire, les filiales définissent des politiques et déploient des procédures appropriées.

Le Groupe s'engage à :

- sécuriser les environnements de travail et prévenir le risque d'accident du travail ;
- assurer le suivi des déplacements professionnels de ses collaborateurs ;
- offrir une politique de protection sociale efficace.

### • Prévenir les risques professionnels et les accidents

La première des responsabilités d'une entreprise est sans doute l'assurance de l'intégrité physique de ses salariés.

Les actions spécifiques mises en œuvre par chaque division ont permis de réduire en 2015, le nombre d'accidents du travail<sup>(1)</sup> sur le périmètre mondial du Groupe à 526 (contre 557 en 2014). En 2015, sur l'ensemble des sociétés du Groupe, le taux de fréquence<sup>(2)</sup> s'élève à 5,11 (contre 7,36 en 2014 sur le périmètre français des sociétés) et le taux de gravité<sup>(3)</sup> à 0,13 (contre 0,18 en 2014 sur le périmètre français des sociétés).

Le Groupe prête une attention particulière à la prévention des maladies professionnelles.

En 2015, la Direction des ressources humaines de Bolloré Logistics a poursuivi le processus d'analyse de la pénibilité initié en 2014 sur l'ensemble de ses sites en France. Un auditeur externe a été mandaté pour évaluer l'exposition de l'ensemble des salariés aux facteurs de risques. Cette étude s'achèvera en 2016. Les premiers résultats ont révélé que, sur l'ensemble du périmètre, peu de salariés étaient exposés à des facteurs de risques.

Pour la division Bolloré Africa Logistics, la prise en charge des soins des collaborateurs est réalisée soit via les centres de santé situés au sein des filiales avec un personnel médical dédié, soit via des cliniques privées des pays d'implantation. Ainsi, dans onze pays en Afrique, des centres de santé ont été mis en place au sein des entités de Bolloré Africa Logistics. La division assure à ses collaborateurs et à leurs familles une couverture médicale de qualité.

(1) Le nombre d'accidents du travail concerne l'ensemble des sociétés de Bolloré et Havas (représentant 93 % des effectifs du Groupe).

(2) Taux de fréquence = nombre d'accidents avec arrêt par million d'heures travaillées : Nb AT avec arrêt x 1 000 000 / Nb heures travaillées.

(3) Taux de Gravité = nombre de jours perdus pour 1 000 heures travaillées : Nb jours perdus x 1 000 / Nb heures travaillées. Concernant les heures travaillées, la définition est la suivante : il s'agit, pour les salariés de l'entité en contrat à durée déterminée et indéterminée présents au 31 décembre de l'année de reporting, du nombre d'heures réellement travaillées durant l'année ou, à défaut, des heures théoriques travaillées (qui correspondent à l'horaire contractuel, réglementaire ou légal annuel).

Les jours perdus pour accident du travail sont comptabilisés en jours calendaires au sein du Groupe. Certaines sociétés (représentant 29 % des effectifs) les reportent en jours ouvrés. Concernant ces sociétés, la donnée a été recalculée en jours calendaires par le Groupe.

## RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

En 2015, les dispositifs de prévention santé ont été renforcés dans les pays impactés par l'épidémie Ebola. Tous les terminaux à conteneurs ont été soumis et sont toujours au niveau 2 du plan de gestion crise du Groupe Bolloré (pandémie).

Concernant la division Bolloré Energy, les collaborateurs sont systématiquement informés et sensibilisés lors de leur entrée dans l'entreprise aux problématiques de santé et sécurité, notamment par la remise d'un manuel « Gestes et postures », adaptées à leur métier. En 2015, deux sessions de formation « Secourisme du travail » ont été organisées en agence et ont permis de former dix-neuf salariés.

Chez Havas, au-delà des actions classiques de prévention contre certaines maladies (grippe, diabète...), des initiatives ont été déployées en France en 2015. Un dermatologue a été sollicité pour sensibiliser les collaborateurs sur le dépistage du mélanome. Des séminaires de sensibilisation sur la psychologie positive au travail et sur les addictions ont été également proposés à l'ensemble des collaborateurs. De même, chaque année, un document unique de prévention des risques professionnels est établi en étroite collaboration avec la médecine du travail et les comités d'hygiène de sécurité et des conditions de travail (CHSCT). La division Blue Solutions a mis en place une politique de prévention des situations de pénibilité au travail. Cette politique se traduit par le « suivi de la santé », l'amélioration des politiques de gestion de mobilité, l'aménagement des postes de travail.

Des groupes de travail ont été créés, intégrant les services sécurité, les services ressources humaines, l'encadrement et les opérateurs par l'intermédiaire du CHSCT pour analyser chaque poste de travail au regard des facteurs de pénibilité. Depuis 2012, des fiches de suivi individuel d'exposition aux risques pénibilité ont été établies pour l'ensemble des postes concernés. Ces évaluations et analyses ont été intégrées dans les plans d'actions d'amélioration pour 2015 et 2016.

### • Sécuriser les déplacements de ses collaborateurs

Les salariés expatriés ou en mission à l'étranger courrent potentiellement de nombreux risques (terrorisme, catastrophes naturelles, etc.). C'est pourquoi il est important pour le Groupe de localiser ses collaborateurs à tout moment afin d'assurer leur sécurité.

Le Groupe utilise depuis 2013 une plate-forme informatique en cours de déploiement dans ses filiales à l'étranger et qui permet de :

- connaître instantanément la localisation des collaborateurs du Groupe en déplacement professionnel, notamment dans les pays évalués « à risque » ;
- pouvoir les informer, en amont de leur voyage, sur les précautions sécuritaires et sanitaires à mettre en œuvre lors de leur séjour ;
- les contacter en cas de dégradation de la situation sécuritaire et/ou de risques imméntins.

### • Assurer un bon niveau de protection sociale

La politique « santé » du Groupe se traduit pour les collaborateurs par la mise en place de programmes de prévention ou d'accès aux soins en fonction de l'implantation de ses activités.

En France, dans le souci d'améliorer la qualité des prestations proposées aux salariés, de nombreuses sociétés ont contracté des régimes de couverture santé et contribuent de manière significative à la prise en charge du coût.

Des campagnes de prévention sont régulièrement menées par la médecine du travail. Dans le cadre de la mise en place du contrat de génération, le Groupe s'est engagé à promouvoir, auprès des salariés de 57 ans et plus, la réalisation d'un bilan de santé, et bénéficieront à ce titre d'une absence rémunérée.

De même, des contrats de prévoyance pour les risques décès, invalidité et incapacité ont été mis en place, assurant ainsi aux salariés le versement de capitaux ou de rentes en cas de réalisation du risque. Dans les filiales étrangères, des garanties complémentaires sont également mises en œuvre en tenant compte des régimes de protection sociale en vigueur dans les différents pays.

En accord avec les législations nationales africaines, Bolloré Africa Logistics a mis en place deux systèmes de gestion de la santé pour ses salariés : un système de couverture sociale et un système de remboursement des frais médicaux. En 2015, un audit sur dix-huit pays en Afrique s'est déroulé afin d'étudier précisément la protection sociale offerte à ces salariés et d'envisager sur les prochaines années des adaptations et/ou améliorations possibles en termes de garanties.

### Anticiper les évolutions des métiers, développer les compétences et promouvoir les talents locaux

Le Groupe Bolloré a conscience que son développement est directement lié à celui de ses collaborateurs et que leurs compétences sont au cœur de sa performance économique. Pour ces deux raisons, il a inscrit la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), la formation et la mobilité dans ses priorités ainsi que la promotion des talents locaux.

### La formation pour préparer les compétences de demain

La formation est un outil essentiel pour favoriser le développement des compétences et renforcer l'employabilité des collaborateurs. Chaque année, pour accompagner sa croissance, le Groupe Bolloré investit dans le capital humain en offrant tout au long du parcours professionnel de ses salariés des stages de formation.

Conformément à la gestion autonome des divisions, l'offre de formation est définie par chacune d'elles. Cette gestion décentralisée permet de dispenser des actions de formation cohérentes et adaptées aux métiers et à l'organisation de chaque structure.

Au sein du Groupe Bolloré, 25 351 salariés<sup>(1)</sup> ont suivi au moins une formation sur l'année 2015. Sur un effectif représentant 50 % du Groupe Bolloré, 294 745 heures de formation ont été dispensées réparties comme suit :

- 50,1 % sur le périmètre France (soit 147 651 heures) ;
- 49,9 % sur le périmètre international<sup>(2)</sup> (soit 147 094 heures).

Le lien entre la gestion des carrières et le développement des compétences se concrétise, pour l'ensemble des collaborateurs du Groupe, dans les entretiens professionnels individuels. Ces entretiens, effectués dans toutes les divisions du Groupe, permettent de conjuguer l'intérêt de l'entreprise et l'intérêt des hommes qui y travaillent. Ils offrent la possibilité d'évoquer les changements d'affectation professionnelle ou géographique, les évolutions de carrière envisagées ainsi que les formations nécessaires pour y parvenir. Pour les salariés, cette démarche est importante, leur intégration dans le projet d'évolution de leur société les motive au quotidien et les fidélise sur le long terme. En 2015, 7 212 entretiens individuels ont été réalisés sur le périmètre des sociétés françaises du Groupe (soit 60,6 % de l'effectif total).

### • Promouvoir les talents

Le vieillissement de la population active, qui provoquera au cours des prochaines années le départ de salariés d'expérience, ravive au sein des entreprises l'urgence d'identifier, de fidéliser et de développer les collaborateurs clés. Le management de ces hauts potentiels, qu'il s'agisse de jeunes diplômés prometteurs, de managers confirmés ou de cadres dirigeants, devient une condition essentielle à l'atteinte des objectifs stratégiques d'une entreprise performante.

Dans ce contexte, il est apparu important pour le Groupe Bolloré de mettre en place une stratégie de gestion et de développement des hauts potentiels.

Pour cela, un programme de gestion des talents a été élaboré en collaboration directe avec l'ensemble des Directions générales et des Directions des ressources humaines. Ce programme a réuni deux promotions. La première promotion, en 2011-2012, a travaillé sur le développement de postures managériales clés. La deuxième promotion en 2013-2014, a travaillé sur trois stratégies à l'échelle du Groupe. Le management collaboratif, l'intégration locale et la culture d'entreprise. Dans ce cadre, fin 2015, le travail réalisé sur la culture d'entreprise et l'amorce d'un référentiel managérial ont été présentés à la Direction générale.

### Accompagner les changements organisationnels et favoriser la mobilité au sein du Groupe

#### • La mobilité et les perspectives d'évolution professionnelle

Souhaitant accompagner son développement et enrichir les parcours professionnels de ses salariés, le Groupe Bolloré favorise la mobilité interne sous toutes ses formes. Présent dans le monde entier et dans des activités très diverses, le Groupe veut offrir à ses salariés, outre la promotion hiérarchique, des parcours professionnels à l'international ou transversaux. En 2015, le Groupe Bolloré a procédé à 1 066 recrutements de type interne (soit 9,2 % du total des recrutements).

Afin de privilégier les candidatures internes, le Groupe publie depuis plusieurs années les offres d'emploi via le site mobilité du Groupe, ouvert à l'ensemble des salariés.

(1) Périmètre de l'effectif Havas couvert : 91 % de l'échantillon décrit dans la note méthodologique page 50.

(2) Le périmètre international décrit concerne les sociétés d'Havas pour lesquelles cette information a été transmise ainsi que les sites audités sur le périmètre Bolloré (Congo Terminal, Bolloré Africa Logistics Congo, Blue Solutions Canada, Bolloré Africa Logistics Côte d'Ivoire, Abidjan Terminal, Sitarail et SDV Singapour). Cet indicateur sera déployé sur l'ensemble du périmètre en 2016.

## RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

### Intégrer toutes les diversités et garantir l'égalité des chances tout au long du parcours professionnel

#### • Une politique salariale cohérente et équitable

Dans le souci d'être compétitive, équitable et motivante, la politique de rémunération du Groupe s'appuie sur deux leviers. La rémunération doit à la fois être cohérente au regard des résultats de chaque division et des pratiques du marché local, et également faire converger les efforts individuels vers la performance globale du Groupe. Elle participe de fait à l'objectif d'être un employeur de référence afin d'attirer les nouvelles compétences dont le Groupe a besoin et s'inscrit dans une démarche de responsabilité sociale d'entreprise.

Ainsi, dans le cadre de ces orientations, la rémunération et la reconnaissance peuvent prendre diverses formes, tant monétaires que non monétaires, notamment dans le champ des avantages sociaux, pour proposer aux salariés un package global motivant, s'articulant principalement autour :

- du salaire de base, qui reconnaît les compétences et les responsabilités du salarié dans l'exercice de son métier, et dans sa contribution au collectif ;
- de la part variable, qui rémunère l'engagement et la réalisation des objectifs quantitatifs mais aussi qualitatifs ;
- des dispositifs de rémunération collective, comme l'intéressement ou la participation en France, qui rémunèrent la réussite collective, et organisent un partage de la valeur créée par l'entreprise avec ses salariés ;
- et des programmes d'avantages sociaux, en termes de santé et prévoyance, d'épargne, de retraite, ou des éléments non monétaires, qui sont destinés à satisfaire des besoins précis des salariés et constituent des réponses locales socialement responsables tout en développant un sentiment d'appartenance à l'entreprise.

La politique de rémunération des entités du Groupe est mesurée et suivie, en proche collaboration avec la Direction financière, et doit prendre en compte la situation locale à travers notamment les obligations légales, l'environnement macroéconomique, le taux de départs volontaires (turnover), les politiques de rémunération et le positionnement de la rémunération observés sur le marché. La gestion décentralisée des politiques de rémunération permet d'être au plus près à la fois des réalités économiques des différents pays et des attentes des salariés.

#### • Des recrutements à la mesure du développement du Groupe

Si le Groupe favorise avant tout la mobilité et la promotion interne, il recrute chaque année quelques milliers de collaborateurs pour accompagner son développement. En 2015, le Groupe Bolloré a procédé à 10 505 recrutements de type externe<sup>(1)</sup> dont 68,69 % correspondent à des embauches sous contrats à durée indéterminée.

#### • Une gestion responsable de l'emploi à durée limitée

Pour faire face à des accroissements temporaires d'activité et dans un contexte économique fluctuant, le Groupe Bolloré est contraint d'avoir recours à l'emploi à durée limitée. En 2015, ce recours correspond en France à 808 intérimaires<sup>(2)</sup> (en équivalent temps plein). Ces besoins sont liés aux variations et aux à-coups de la demande, aux lancements des nouveaux produits et à la nécessité de faire face à des événements saisonniers et au remplacement des absences non prévues.

En 2015, les sociétés françaises du Groupe comptabilisent 135 185 jours d'absence, dont 66,3 % pour motif de maladie, 16,8 % pour motif de congé maternité ou paternité, 6,4 % pour motif d'accident de travail ou de trajet et 1,1 % pour motif de maladies professionnelles.

#### • Le recrutement, reflet de la diversité

La promotion de la diversité et de l'égalité des chances constitue pour le Groupe Bolloré un axe majeur de sa politique RH. En raison de la diversité des métiers exercés et de sa présence internationale, le Groupe dispose d'une palette de systèmes de valeurs, de cultures, de religions mais aussi d'expériences et de savoir-faire qu'il souhaite valoriser. Le Groupe reconnaît la diversité comme une source de complémentarité, d'équilibre social et de richesse dans son développement économique.

La politique de recrutement du Groupe garantit l'égalité des chances et reflète la diversité de l'environnement social. Cette volonté est notamment marquée par des modes de sélection évaluant objectivement les capacités des candidats à tenir les postes à pourvoir.

Le Groupe fait appel à des compétences extra-nationales lorsque les ressources locales ne permettent pas de pourvoir la fonction. Ainsi, sur les 5 551 recrutements externes réalisés en 2015 (total des recrutements hors Havas)<sup>(3)</sup>, 4 924 correspondent à des embauches de personnel local (soit 88,70 % du total des recrutements externes).

Par ailleurs, le Groupe s'engage à ne pas retenir le critère d'âge pour ses recrutements. Parmi les recrutements externes réalisés en 2015<sup>(3)</sup>, 2 260 salariés de moins de 30 ans ont été embauchés (soit 41 % du total des recrutements), 1 837 salariés entre 30 et 39 ans ont été embauchés (soit 33 %), 945 salariés entre 40 et 49 ans ont été embauchés (soit 17 %) et 509 salariés de plus de 50 ans ont été embauchés (soit 9 %). Cette politique de recrutement répond à un contexte de turnover<sup>(4)</sup> chez les salariés de moins de 30 ans (9,2 %) et chez les salariés de 30 à 39 ans (7,4 %).

Le recrutement, l'intégration et l'évolution professionnelle des salariés, sans distinction de culture, de nationalité, de sexe, d'expérience et de parcours professionnel, constituent un axe fort de la politique du Groupe. Les recrutements externes réalisés en 2015<sup>(3)</sup> représentent 98 nationalités différentes.

#### • Développer la mixité

Le Groupe veille cependant à développer la mixité et à lutter efficacement contre toute forme de discrimination et d'inégalité en offrant à ses salariés, à capacités égales, les mêmes opportunités. Chaque année, le Groupe participe à l'étude gouvernementale relative à l'évolution de la féminisation des instances dirigeantes de 120 grandes entreprises. Au sein du Groupe, la part des femmes dans le top 100 est passée de quatorze en 2014 à seize en 2015 (soit 14 % d'augmentation).

Du fait de la spécificité de certaines activités, la population de femmes représente 34,93 % de l'effectif total<sup>(5)</sup>. En 2015, 1 724 femmes ont été recrutées<sup>(3)</sup> (soit 31 % du total des recrutements externes hors Havas).

#### • Donner aux personnes handicapées toute leur place dans le monde du travail

En parfaite cohérence avec sa politique de promotion de la diversité et de l'égalité des chances, le Groupe Bolloré considère l'intégration et le maintien dans l'emploi des personnes handicapées comme un objectif social majeur. En 2015, 232 salariés handicapés travaillent pour le Groupe Bolloré en France soit une augmentation de 3 % depuis 2014. Par le développement des actions entreprises dans ce domaine : recrutement, formation, maintien dans l'emploi avec reclassement, sous-traitance avec le secteur protégé et adapté, ce nombre est en constante augmentation chaque année.

À travers cet engagement, le Groupe Bolloré affirme la démarche emploi-handicap comme un acte de management : accueillir et intégrer la différence, améliorer sa réponse aux obligations légales et s'associer aux engagements sociétaux de ses clients.

#### Favoriser le dialogue social, l'implication et l'engagement des collaborateurs

Le Groupe Bolloré développe ses activités autour d'une croissance à la fois interne et externe qui nécessite une approche adaptée à la gestion des ressources humaines. Chaque division veille à favoriser le dialogue social avec les instances représentatives du personnel et à informer ses collaborateurs de l'actualité de l'entreprise.

#### • Maintenir et développer le dialogue social

Persuadé que celui-ci est porteur d'innovations et de progrès, le Groupe Bolloré encourage un dialogue social permanent et de qualité. En France, comme dans de nombreux autres pays, les salariés travaillant dans des structures industrielles ou commerciales de taille significative sont représentés par des organisations syndicales indépendantes ou par des représentants élus par le personnel. Chaque année, de nombreux sujets font l'objet de négociations et de contractualisations avec les partenaires sociaux. Au cours de l'exercice 2015, 190 accords collectifs ont été signés au sein du périmètre France dont :

- 69 accords relatifs à l'intéressement et à la participation ;
- 43 accords relatifs à la rémunération ;
- 26 accords relatifs au dialogue social ;
- 5 accords relatifs à la santé et aux conditions de travail ;

(3) Échantillon représenté : 68,1 % de l'effectif total Groupe.

(4) Le turnover est calculé en divisant les départs de l'année (hors mutations, fins de contrats à durée déterminée et départs en retraite) par l'effectif présent au début de l'année.

(5) Périmètre de l'effectif Havas couvert : 100 % de l'échantillon décrit dans la note méthodologique page 50.

(1) Périmètre de l'effectif Havas couvert : 91 % de l'échantillon décrit dans la note méthodologique page 50.

(2) Périmètre de l'effectif Havas couvert : 92 % du périmètre France.

## RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

- 47 accords relatifs à d'autres sujets (épargne salariale (PEE/PERCO), formation professionnelle, GPEC, accords égalité homme/femme...).

En 2015, les sociétés françaises du Groupe ont distribué 6 258 146 euros pour les œuvres sociales et le fonctionnement des Comités d'entreprise soit, 0,67 % de la masse salariale brute de l'ensemble des sociétés françaises du Groupe.

### • Informer les partenaires sociaux

Depuis 2015, le Groupe Bolloré met à la disposition des instances représentatives du personnel une base de données contenant un ensemble d'informations économiques, sociales et financières, contribuant ainsi à donner une vision claire et globale de la formation et de la répartition de la valeur créée par l'activité. Ces informations sont présentées sous la forme d'un référentiel d'indicateurs prédefinis.

En 2015, ces informations sont disponibles pour toutes les sociétés françaises de plus de 300 salariés. En 2016, ce dispositif sera déployé pour toutes les sociétés françaises dont l'effectif est compris entre 50 et 300 salariés.

Ces informations sont consultables à partir d'un portail information dédié et sécurisé :

- accessible à partir du réseau de l'entreprise ;
- selon la nature du mandat de l'IRP ;
- selon le niveau de confidentialité ;
- selon un calendrier de publication prédefini.

La BDES (base de données économiques et sociales) a vocation à être un nouvel outil de partage de l'information et à participer à un dialogue social constructif et de qualité avec les représentants du personnel, élus et désignés. À ce titre, la mise en œuvre de la BDES a fait l'objet, tout au long du projet, d'informations préalables auprès des représentants du personnel des différentes sociétés concernées sur l'exercice 2015.

### • Informer les salariés

Chaque division veille à informer les salariés de l'actualité de leur entreprise. Au-delà des affichages et des informations hiérarchiques, un large éventail d'informations destinées aux salariés est proposé par les journaux et les sites intranet du Groupe. Ainsi, chaque division veille à assurer une communication au plus près des préoccupations et des réalités de ses collaborateurs via un journal interne.

## PRODUIRE ET INNOVER DURABLEMENT

Groupe responsable, Bolloré travaille à réduire l'impact de ses activités sur l'environnement et prend notamment des mesures pour améliorer son efficacité énergétique. Plus encore, il s'engage à faire évoluer ses métiers, produits et services afin qu'ils répondent aux nouveaux défis liés au changement climatique. La prise en compte de ces enjeux environnementaux par les salariés est donc nécessaire pour déployer des solutions innovantes et répondre à ces nouveaux challenges. Ainsi, en 2015, 6 333 collaborateurs ont été sensibilisés à la démarche RSE du Groupe, contre 4 299 en 2014, soit une hausse de 47 %. La politique environnementale du Groupe répond également aux exigences de ses clients qui ont intégré dans leurs prises de décision les impacts environnementaux des produits et services qui leur sont proposés.

### Réduire l'impact environnemental des activités

#### • Mettre en place des systèmes de management environnemental

Soucieux d'améliorer sa performance environnementale, le Groupe Bolloré s'inscrit, à travers ses engagements et les plans d'actions définis par ses divisions, dans une dynamique de progrès continu.

À ce titre, en 2015, 34 % des entités du Groupe (hors Havas<sup>(1)</sup>) déclarent avoir déployé un système de management environnemental sur leurs sites, contre 20 % en 2014. Le système de management environnemental correspond à l'ensemble des mécanismes propres à l'entreprise qui ont pour objectif la gestion et l'amélioration de la performance environnementale. C'est un véritable outil qui permet de prendre en compte les impacts propres aux activités de l'entreprise sur l'environnement (l'air, l'eau, le sol, les ressources naturelles, les nuisances sonores et olfactives, la biodiversité, etc.), de les mesurer et les réduire. Sa mise en place se base sur un référentiel soit interne via la définition d'une stratégie et d'objectifs (exemple : Charte environnement, Environmental Management Plan...), soit externe (exemple : norme ISO 14001...).

Cette politique volontariste se traduit également par une augmentation du nombre de sociétés qui ont déployé une démarche de certification au management de l'environnement (ISO 14001). L'obtention de cette certification implique de la part de l'entreprise un effort continu de réduction sur les principaux

impacts environnementaux de ses sites (consommations d'énergie, consommations d'eau, émissions de CO<sub>2</sub>, gestion des déchets, etc.).

Cette année, le pourcentage (toutes divisions confondues hors Havas) d'entités certifiées ISO 14001 a progressé d'environ 2 % (de 13,6 % en 2014 à 15 % en 2015) et le pourcentage de sites industriels certifiés ISO 14001 s'élève à 9,9 % en 2015, contre 8,2 % en 2014.

#### • Optimiser les consommations d'eau et d'énergie

La première étape de la mise en place d'un système de management environnemental consiste à connaître et quantifier les consommations d'eau et d'énergie afin de définir des plans d'actions visant à les réduire (voir tableau des consommations d'eau et d'énergie du Groupe, page 56). Étant donné la diversité des activités et des pays, les mesures seront à adapter aux problématiques spécifiques de chacune des divisions. Certaines seront présentées dans le rapport RSE.

- Les consommations d'eau du Groupe sont analysées en distinguant l'eau puisée dans le milieu naturel (nappes phréatiques) et celle consommée sur le réseau public.

Les deux divisions Transport représentent à elles seules près de 86 % de la consommation totale en eau du Groupe. Cela constitue un enjeu important pour ces divisions.

Consciente de l'impact de ses activités, la division Bolloré Logistics a initié en 2015 une démarche de mesure de l'empreinte eau de ces sites. L'empreinte eau se définit comme le volume total d'eau douce utilisé pour produire les biens et services consommés par l'individu, le territoire, l'entreprise ou la filière. L'objectif de cette étude est d'identifier les sites pour lesquels les risques liés à la problématique « eau » sont les plus prégnants. La première phase de cette démarche a permis de déterminer, sur plus de 600 sites dans le monde, ceux identifiés comme prioritaires.

Une étude plus détaillée sera menée en 2016 sur ces sites, afin de proposer des actions visant à limiter le risque « eau », qui évalue le poids des consommations d'eau du pays par rapport aux réserves nationales. L'objectif sera de définir une politique « eau » et de proposer des recommandations ainsi que des plans d'actions pour les sites identifiés par l'étude.

La division Bolloré Africa Logistics a poursuivi et étendu ses actions relatives à la gestion durable de ses consommations d'eau. En 2015, et afin d'établir un état des lieux, de nombreuses entités (les terminaux portuaires MPS et le port sec TCT au Ghana, Abidjan Terminal en Côte d'Ivoire, MCT Mombasa au Kenya, Camrail au Cameroun, Freetown Terminal en Sierra Leone, White Horse en Afrique du Sud, Bolloré Africa Logistics en Côte d'Ivoire, au Ghana, au Burkina Faso, au Malawi, au Botswana, au Kenya, en Ouganda, en Tanzanie, à Djibouti, ainsi que Scanship Ghana et Antrak Ghana) ont suivi leurs consommations à l'aide de factures ou de compteurs sur le réseau. L'objectif est de déployer une politique de réduction des consommations d'eau à court terme.

- Concernant les consommations d'énergie, les indicateurs du reporting ont été revus et étendus en 2015 à d'autres sources et tiennent compte de leurs usages. Cette analyse plus fine des indicateurs a contribué à la réalisation des audits énergétiques et permis une meilleure évaluation des émissions de gaz à effet de serre.

Ainsi, le Groupe a collecté, via son outil de reporting, les consommations d'électricité, de chauffage urbain et de fioul (lourd et domestique). Le gaz de pétrole liquéfié (GPL) et le gasoil sont reportés suivant leurs utilisations pour le transport de marchandises, de personnes ou encore pour le fonctionnement des engins de manutention. Enfin les consommations de gaz naturel sont collectées en fonction de leurs emplois pour le chauffage des bâtiments ou pour le fonctionnement des engins de manutention.

#### • Réaliser des audits énergétiques

La réalisation d'audits énergétiques était un des objectifs formulés par le Groupe pour 2015. L'audit consiste à analyser la performance énergétique d'un bâtiment, à travers les consommations d'énergie des équipements de production et des utilités (éclairage, chauffage, climatisation, ventilation, transport).

L'article 8 de la directive efficacité énergétique publiée en décembre 2012 et transposée par la loi n° 2013-619 du 16 juillet 2013 stipule que les entreprises qui dépassent certains seuils (plus de 250 salariés, ou ayant un chiffre d'affaires annuel supérieur à 50 millions d'euros, ou un total de bilan dépassant 43 millions d'euros) doivent réaliser cet audit.

En dehors de la France, les entités de Bolloré Logistics, IER, Havas et Blue Solutions, implantées en Allemagne, au Royaume-Uni et en Belgique, étaient concernées par cette obligation. Plus d'une vingtaine de sites ont été évalués et pourront ainsi déployer en 2016 les plans d'actions issus des résultats de ces audits.

(1) Le groupe Havas n'exerce pas d'activités industrielles nécessitant la mise en place de système de management environnemental.

## RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

Plusieurs entités de Bolloré Logistics ont été au-delà de la réglementation :

- en France, ce sont ainsi quinze audits qui ont été réalisés (bâtiment et/ou transport). Ces différents audits menés par un tiers indépendant ont permis de faire ressortir des opportunités d'amélioration de la performance énergétique de l'ordre de 760 MWh par an. Les données obtenues au travers de ces audits vont permettre la mise en place en 2016 d'un plan d'actions sur le management de l'énergie ;
- Bolloré Logistics Allemagne a fait le choix de s'engager dans une démarche de certification ISO 50001, norme internationale de la performance énergétique des entreprises et organisations. Sa mise en place est donc une source potentielle d'économie d'énergie pour les entreprises et, selon l'Agence internationale de l'énergie, elle pourrait avoir un impact sur 60 % de la demande d'énergie mondiale. Cette démarche a été initiée par l'entité en juillet 2015. Elle se concrétisera par la présentation à la certification de neuf sites de Bolloré Logistics Allemagne en novembre 2016.

Concernant Bolloré Energy, la division a réalisé en 2015 l'audit énergétique de ses activités de transport, celles-ci représentent près de 75 % du montant de sa facture énergétique. L'ensemble du parc camions a été inclus dans le périmètre de cet audit, et un échantillon représentatif des sites a été audité.

Un plan d'actions a été établi. Elles concernent par exemple le maintien des efforts de renouvellement du parc camions réalisés par Bolloré Energy, ainsi que la poursuite des actions de sensibilisation à l'éco-conduite des chauffeurs livreurs réalisées notamment avec un formateur en interne. Ces actions permettront de poursuivre les mesures mises en place pour réduire les impacts de l'activité et notamment les éventuelles nuisances sonores.

### • Gérer et valoriser les déchets

En plus des consommations d'énergie, une attention particulière est portée sur le suivi des déchets dans les différents sites implantés à l'international. Ce suivi porte aussi bien sur les déchets « dangereux » que les « non dangereux ». L'objectif est de définir les quantités totales de déchets générés sur chaque site, mais surtout la part de ces déchets qui a pu être recyclée ou valorisée.

Chaque activité du Groupe génère des types de déchets différents.

- Les **déchets dangereux** sont des déchets qui, en raison de leur réactivité, de leur inflammabilité, de leur toxicité ou d'autres propriétés dangereuses, ne peuvent être éliminés par les mêmes voies que les autres déchets sans créer des risques pour les personnes et l'environnement, et qui nécessitent un traitement adapté (par exemple : solvants, hydrocarbures, acides, bains de traitement de surface, sables de fonderie, bouches d'hydroxydes métalliques, huiles, peintures, sols pollués, bois traités ou souillés, emballages souillés, piles, batteries, DEEE...). L'élimination et le retraitement de ces déchets sont faits par des prestataires agréés.

Ces déchets sont majoritairement issus des activités de transport et logistique sur le continent africain, et les activités de logistique pétrolière. En Afrique, parmi la diversité de déchets générés, un traitement spécifique est appliqué aux huiles usagées (par exemple, des huiles issues de la vidange des moteurs) qui sont recyclées en partenariat avec Total notamment au Cameroun, en Côte d'Ivoire et au Sénégal.

L'activité de logistique pétrolière génère quant à elle des déchets dangereux issus des séparateurs à hydrocarbures : utilisés pour prétraiter les eaux industrielles, ils contiennent un mélange de déchets solides, de boues et de résidus de pétrole. Ces hydrocarbures résiduels sont soit traités par valorisation thermique soit enfouis.

En 2015, afin d'assurer un meilleur suivi des quantités récupérées, Bolloré Energy a modifié son partenariat avec le groupe Véolia et ses filiales, qui est devenu le seul prestataire de collecte des résidus de séparateurs au niveau national.

Concernant les solutions de stockage d'énergie et leurs applications mobiles et stationnaires, les divisions portent une attention particulière au recyclage des déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE). Principalement constitués de métaux ferreux, non ferreux et de multiples plastiques, les DEEE sont démantelés (séparation des pièces réutilisables, des composants électriques, des matières recyclables), dépollués (extraction des fluides frigorigènes et composants dangereux). Les différents matériaux sont ensuite récupérés et réintroduits dans la fabrication de nouveaux équipements ou valorisés.

- À contrario, les **déchets dits non dangereux** ne présentent aucun risque pour les personnes et l'environnement. Il s'agit le plus souvent de déchets industriels banals : papiers, cartons, ordures ménagères, verre, bois non traité (palettes par exemple), métaux, gravats, plastiques, textile, caoutchouc, déchets verts.

En 2015, plus de 31 000 tonnes de déchets ont été générées par les activités du Groupe hors groupe Havas (voir tableau des déchets Groupe page 121 incluant ceux du groupe Havas). La part recyclée ou valorisée de déchets s'élève à 46 %,

80 % de ces déchets sont non dangereux ou banals. Seuls 20 % sont des déchets dangereux dont la part recyclée ou valorisée s'élève à 49 %.

Le recyclage, par un traitement spécifique, réintroduit des déchets dans le cycle de production d'un produit similaire à celui qu'ils composaient et qui est arrivé en fin de vie. Cela permet également d'obtenir des matériaux réutilisables ou de l'énergie (valorisation).

Concernant les agences d'Havas, la quantité totale de déchets (tous déchets confondus) représente en 2015 (sur un périmètre de 76 % de ses effectifs) 1 541 tonnes, soit 129 kilogrammes par salariés. Cela constitue une diminution de 30 % par salarié par rapport à 2013, dernière année de production d'une donnée mondiale.

Les déchets qui n'ont pu être recyclés ou valorisés sont généralement stockés sur site (s'il n'existe pas de filière de traitement appropriée), mis en décharge ou incinérés.

### • Diminuer les rejets de gaz à effet de serre (GES)

Les **bilans des émissions de GES** ont pour objectif de réaliser un diagnostic des émissions de gaz à effet de serre des acteurs publics et privés, en vue d'identifier les potentielles sources de réduction de ces émissions. Les entités concernées sont les entreprises de plus de 500 salariés en métropole et les entreprises de plus de 250 salariés en Outre-Mer.

En 2015, les sociétés concernées du Groupe (Bolloré SA et Bolloré Energy) ont effectué la mise à jour de leurs bilans réalisés en 2012. La division IER a renouvelé de manière volontaire son bilan de GES.

Pour Bolloré, le bilan est consultable sur : <http://www.bollore.com/fr-fr/nos-engagements/publications>.

Pour Bolloré Energy, le bilan est consultable sur : <http://www.bollore-energie.fr/bilan-2015-ges-bollore-energie.pdf>.

Par ailleurs, Bolloré a évalué sur le périmètre international les émissions de GES liées à ses consommations énergétiques en se fondant sur la base carbone de l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME) du 17 décembre 2015 (voir le tableau page 58).

### • Cartographier les risques environnementaux et mettre en place des actions

La gestion des risques est intégrée au processus de management des activités du Groupe via la cartographie des risques (présentée dans la partie Risques, page 26) et constitue un véritable outil d'aide à la décision.

Pour chaque activité, la cartographie répertorie les risques identifiés et les actions préventives ou correctives associées mises en œuvre, notamment :

- des mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant l'environnement ;
- des mesures pour les déchets ;
- des actions pour la pollution spécifique à une activité ;
- l'utilisation des sols.

Voici quelques exemples ci-dessous.

#### — *Films plastiques, Blue Solutions – Blue Applications*

- Rejets accidentels de produits (huile, essence, produits chimiques) :
- développement de bassins de rétention et d'obturation dans les rivières voisines ;
- mise en place de rétention dans les stockages, surveillance des déshuileurs des parkings.

#### • Rejets de produits polluants pour les batteries et supercapacités :

- installation de filtres conformément à la directive Atex et traitement des rejets atmosphériques par filtre condensation ou oxydation catalytique avec un très bon fonctionnement en 2014 et 2015.

#### • Pollution par les déchets :

- tri sélectif à la source ;
- recyclage des déchets (carton, films plastiques, bois, etc.) et traitement des déchets dangereux (produits chimiques, solvants...) par des sociétés spécialisées.

#### — *Terminaux et systèmes spécialisés*

- Déchets d'équipements électriques et électroniques (DEEE) :
- traitement des DEEE confié par contrat à des sociétés autorisées à réaliser des activités de réutilisation, de recyclage ou de valorisation des déchets.

#### — *Logistique pétrolière*

- Stockages d'hydrocarbures :
- poursuite des investissements de mise aux normes et de conformité pour les sites classés ICPE (111 sites), et suivi environnemental de quatorze sites en exploitation (suivi de nappe, contrôle des eaux de rejets en sortie de séparateurs, analyses piézométriques...) ;
- mise en place de jaugeage électronique sur dix sites.

## RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

- Risque de fuites des installations du *pipe-line* SFDM (oléoduc Donges-Melun-Metz, long de 634 km) :
  - mise en place et respect des procédures Seveso ;
  - importants travaux de mise en conformité des stockages d'hydrocarbures (automatisation de la défense incendie, étanchéité des réservoirs semi-enterrés et des couronnes de bacs, etc.) ;
  - passage de racleur instrumenté de dernière génération pour le contrôle de l'état du *pipe-line* ;
  - obtention des certifications 14001 et 50001 (sur l'efficacité énergétique) en décembre 2015.

### — *Transport et logistique Afrique*

- Rejets et pollutions des activités portuaires et ferroviaires :
  - les activités portuaires et ferroviaires génèrent des déchets de toute nature (huiles usagées, filtres moteur, boues de lavage de matériel roulant, rails, tôles...). Les huiles usagées, les DEEE et les rebuts métalliques (rails, tôles, etc.) sont confiés, par contrat, à des sociétés autorisées à réaliser des activités de réutilisation, de recyclage ou de valorisation des déchets.
- Gestion des matières dangereuses : activités portuaires :
  - la réception et la livraison du cyanure sont effectuées dans le strict respect du code International Cyanide Management Institute (ICMI). Le transport des autres matières dangereuses est systématiquement réalisé selon les dispositions des règlements internationaux, tels le règlement international maritime du transport de produits (IMDG).

### — *Logistique internationale*

- Impact environnemental :
  - amélioration continue du système de management environnemental ;
  - extension des certifications ISO 14001 (cinq nouveaux sites certifiés en 2015) et OHSAS 18001 (21 nouveaux sites certifiés) ;
  - plan de gestion des situations d'urgence, évaluation continue du classement des établissements à la réglementation des ICPE ;
  - déploiement du tri sélectif des déchets.
- Impact du transport ou stockage de marchandises dangereuses :
  - concernant le transport routier, mise en place d'un système d'analyse des risques routiers (« Road Risk Assessment » ou « Road Survey ») et de sélection des camions basée sur une inspection systématique avant chargement ;
  - le transport du cyanure est effectué dans le strict respect du code International Cyanide Management Institute (ICMI) ;
  - poursuite de l'amélioration des procédés de stockage des marchandises dangereuses : gestion des marchandises incompatibles, acquisition de bacs de rétention et de kits, absorbants... ;
  - mise en place d'une nouvelle procédure de gestion des transporteurs, incluant des engagements QHSE forts et des exigences QHSE à respecter (région Afrique).

### — *Activités agricoles (vignobles)*

- Pollution de la nappe phréatique par utilisation de produits chimiques :
  - utilisation des sols : limitation de l'utilisation de produits phytosanitaires par des pratiques culturelles découlant du concept d'agriculture raisonnée et par l'utilisation de la jachère dans la lutte contre les parasites des systèmes racinaires ;
  - utilisation exclusive d'engrais organiques.
- Pollution des eaux de surface par rejets des effluents d'usine :
  - station de traitement des eaux de lavage.

### • **Sécuriser les implantations : les installations classées**

#### **pour la protection de l'environnement (ICPE)**

Sont considérés comme installations classées pour la protection de l'environnement les usines, ateliers, dépôts, chantiers et, d'une manière générale, les installations exploitées ou détenues par toute personne physique ou morale, publique ou privée, qui peuvent présenter des dangers ou des inconvénients soit pour la commodité du voisinage, soit pour la santé, la sécurité, la salubrité publiques, soit pour l'agriculture, soit pour la protection de la nature, de l'environnement et des paysages, soit pour l'utilisation rationnelle de l'énergie, soit pour la conservation des sites et des monuments ainsi que des éléments du patrimoine archéologique.

Ces installations classées font l'objet d'une réglementation spécifique au titre des articles du titre I<sup>er</sup> du Livre V du Code de l'environnement (parties législative et réglementaire).

Chaque année, le Groupe publie dans un tableau (page 57) le nombre de sites soumis à déclaration, et les contrôles réalisés pour chaque division.

En 1995, la division Bolloré Energy avait acquis, sans en avoir connaissance, un site sur lequel une pollution avait eu lieu. Un système de dépollution actif et non obligatoire, a été mis spontanément en place par la division. En 2015 l'inspecteur du CGA (en charge des questions d'environnement) estimant que cette procédure

était insuffisante, a prononcé un simple rappel à la loi. Bolloré Energy a donc défini des actions correctives et initié des investigations poussées complémentaires (« Interprétation de l'état des milieux ») réalisées par une société spécialisée.

Dans un objectif de progrès continu sur l'évaluation et la réduction de son impact environnemental, et afin de compléter les dispositifs existants, un nouveau chantier environnemental Groupe est prévu pour 2016 :

- mettre en place et déployer les plans d'actions issus des audits énergétiques et des bilans de gaz à effets de serre réalisés au sein de chaque division.

### • **Réaliser des Investissements et des dépenses environnementaux**

Les **investissements** consacrés à la prévention des risques environnementaux témoignent de l'engagement des divisions à réduire leur empreinte environnementale. Les montants portés dans le tableau page 120 correspondent au coût total des matériaux et des actions engagées par les divisions. Cependant, seuls les montants des investissements et dépenses répondant strictement aux définitions ci-dessous y sont mentionnés.

Sont considérés comme des investissements environnementaux les investissements réalisés par l'entité concernant tous nouveaux projets ou nouveaux équipements dans les nouvelles installations ou les installations existantes (ports, dépôts d'hydrocarbure, entrepôts, ateliers de fabrication, d'assemblage...) qui visent à contribuer à la protection de l'environnement et/ou prévenir tout risque environnemental.

Les **dépenses** environnementales correspondent aux dépenses de protection de l'environnement et mesurent l'effort financier que consacre l'entreprise à la prévention, la réduction ou la suppression des dégradations de l'environnement. Les provisions pour risque environnemental ne sont pas comprises dans cette définition et elles sont présentées dans la partie comptes consolidés, note 10 – Provisions pour risques et charges du présent document.

À titre d'exemple, les montants concernant les investissements et les dépenses environnementaux portés dans le tableau peuvent concerner :

- la construction d'aire de rétention d'huile ;
- la mise en place de systèmes de récupération d'huiles usagées ;
- la construction d'aire, de lavage ;
- la construction de décanteur séparateur, eaux souillées hydrocarbures ;
- la mise en place de réseaux de canalisations et traitement avant rejet ;
- la mise en place d'achats de kits antipollution ;
- la mise en place de systèmes de récupération des eaux de pluie ;
- la dépollution/décontamination de site ;
- les systèmes mis en place pour réaliser des économies d'énergie, pour éviter les nuisances sonores ;
- la collecte et le traitement des déchets.

En 2015, le total des investissements du Groupe Bolloré s'élève à environ 9,2 millions d'euros (en hausse de 29 % par rapport à 2014). La plus grande part de ces investissements a été réalisée sur les concessions portuaires africaines pour (4,7 millions d'euros) et correspond à la pose de pavés pour protéger le sol des infiltrations d'huiles, à l'achat de système de déshuileur et d'une station pour traitement des eaux usées.

Il est à noter que ce chiffre ne comprend pas les investissements réalisés par le Groupe visant à développer l'accès à une énergie renouvelable des pays en voie de développement (voir paragraphe « Une nouvelle solution pour réduire les factures énergétiques et numériques »). À ce titre, en 2015, une dizaine de Bluezones sont implantées au Bénin, en Guinée, au Togo et au Niger. Il s'agit d'un programme impliquant à la fois les activités de transport et celles de stockage d'énergie, qui devrait avoir un impact environnemental bénéfique sur le long terme.

Quant au montant des dépenses environnementales, il s'élève en 2015 à 8,3 millions d'euros.

### • **Protéger et garantir une utilisation durable des sols**

Les activités industrielles impliquant l'utilisation des sols peuvent avoir un impact important sur les ressources naturelles telles que l'eau, la faune et la flore. Afin de répondre à cette problématique, 25 sites de la division Bolloré Africa Logistics ont mis en place en 2015 des mesures de protection des sols. Ainsi, en Angola et au Malawi, des bacs de rétention et de récupération des huiles usagées ont été installés. Au Congo, les sites sensibles du siège et du terminal à conteneurs ont aussi été pavés afin d'éviter les infiltrations des polluants dans le sol, et des séparateurs au point de collecte des eaux usées ont été mis en place dans les ateliers.

En Côte d'Ivoire, à Abidjan Terminal, tous les lubrifiants, solvants et huiles sont stockés en bacs de rétention, et un déshuileur est utilisé pour le traitement des eaux de lavage des pièces mécaniques. Un revêtement étanche a, dans le même

## RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

temps, été appliqué pour protéger la zone de travail à l'intérieur de l'atelier du terminal à conteneurs.

Du béton armé a été utilisé pour imperméabiliser les sols des dépôts et les zones de lavage de la concession ferroviaire camerounaise, Camrail. Une plate-forme a été construite au terminal à conteneurs STCG au Gabon pour protéger le sol en cas de déversement ou d'épandage accidentel de produits dangereux. Des caniveaux et un système de drainage des eaux usées ont également été installés et sont régulièrement curés. White Horse, en Afrique du Sud, a mis au point un système de drainage pour ne pas déverser d'huiles dans l'environnement proche du site.

Bolloré Energy, en tant qu'exploitant de dépôts d'hydrocarbures, s'assure par un diagnostic du bon état des sols à chaque fermeture de dépôt. En cas de pollution constatée, qu'elle soit antérieure ou non à l'activité de Bolloré Energy, avant restitution au propriétaire et/ou bailleur, une dépollution est effectuée.

En 2015, Bolloré Energy a ainsi procédé à la dépollution par excavation des terres contaminées de deux sites.

### Préserver la biodiversité

En 2015, 13 % des entités du Groupe ont déclaré s'engager dans des actions de protection de la biodiversité. La stratégie du Groupe en la matière est principalement mise en œuvre au sein de la division Bolloré Logistics. Tournée vers une prise en compte globale de la biodiversité à l'échelle des métiers, cette stratégie s'appuie sur une déclinaison locale, avec la volonté d'impliquer l'ensemble des collaborateurs. Bolloré Logistics a diffusé sa Charte Biodiversité en 2014. Parmi les engagements de cette charte, se trouve notamment la prise en compte de la biodiversité dans la sélection des prestataires, ou encore la nomination de « référents biodiversité » sur les sites.

Bolloré Logistics a fait partie en 2015 des entreprises pilotes du nouveau référentiel lancé par la société Ecocert « Engagement Biodiversité ». Parmi les sociétés Guerlain, Séché Environnement, GSM, Veolia et Sanef, la division s'est inscrite dans une démarche ayant pour objectif de concilier ses activités économiques et sa responsabilité vis-à-vis du vivant et de sa diversité. Cette certification a pour vocation de valoriser les organisations qui placent l'enjeu biodiversité au cœur de leur stratégie d'entreprise. Elle vise également à structurer la prise en compte de la biodiversité dans les processus internes de la société. L'entreprise est auditee annuellement sur le terrain pour s'assurer de la pérennité de l'engagement.

Les sites Bolloré Logistics de Puteaux, Roissy, Nantes et le futur site du Havre ont été audités en novembre 2015 et ont obtenu la certification en décembre.

### • Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs

À travers ses activités, le marketing du Groupe Bolloré peut globalement être qualifié de « B to B » ou bien de « commerce interentreprises ». Les clients varient suivant ses trois grandes activités : transport et logistique, stockage d'électricité et solutions, et communication. De ce fait, le Groupe n'a pas de produits ou de services en lien direct avec le consommateur, à l'exception des activités de transport de personnes. Cela concerne le transport ferroviaire (en Afrique) et également le transport automobile via les nouvelles applications de services d'autopartage (Autolib, Bluely, Bluecub).

Pour la Société internationale de transport africain par rail (Sitarail), la protection des personnes et des biens est assurée tant par les agents de la police spéciale Sitarail que par les agents de sécurité des sociétés privées de gardiennage. Leur action vise essentiellement la protection des usagers du train, mais aussi la sécurisation des populations riveraines dans les localités où ils sont présents. Ainsi, 41 localités sont traversées par le rail, neuf postes de police spéciale (Abidjan Treichville, Abidjan Agban, Bouaké, Ouangolodougou, Niangoloko, Banfora, Bobo-Dioulasso, Koudougou, Ouagadougou) s'étendent tout au long de la voie et 150 agents de la police spéciale participent fortement à la sécurité.

Concernant les véhicules électriques, la batterie LMP® permet de bénéficier d'une sécurité d'utilisation supérieure à celle des batteries à électrolyte liquide, grâce à une stabilité en température plus élevée, évitant les risques d'échauffement dangereux. De plus, un centre de maintenance est opérationnel, avec des mécaniciens et techniciens spécialisés batterie. Des modules de conduite éco-responsable ont été conçus pour minimiser notamment les accélérations et les freinages brusques : ils ont un impact sur la sécurité et l'accidentologie.

### Innover pour anticiper les nouvelles exigences environnementales

En 2014, l'objectif du Groupe était de participer à la COP21 (conférence des parties à la convention cadre des Nations unies sur les changements climatiques) qui s'est tenue à Paris en décembre 2015.

Un accord universel sur le climat a été adopté le 12 décembre 2015 par les 195 États participant à la COP21. Il entrera en vigueur en 2020 et répond à trois objectifs principaux :

- limiter le réchauffement climatique à 2 °C d'ici 2100 ;
- travailler la résilience et l'adaptation au changement climatique, notamment via le développement d'une économie « bas carbone » ;
- adopter des modes de financement permettant de réaliser ce développement « bas carbone ».

Les entreprises ont un rôle important à jouer dans la lutte contre le réchauffement climatique. Les impacts liés à leurs activités en termes d'émissions de gaz à effet de serre sont significatifs mais il s'agit également d'une opportunité pour l'entreprise de créer des solutions innovantes anticipant les nouvelles exigences environnementales.

Le Groupe Bolloré a été ainsi présent lors de la COP21, avec la mise à disposition de Bluetram sur les Champs-Élysées, de Bluecar et de Bluebus au Bourget, mais aussi via sa division Bolloré Logistics qui a présenté son nouveau Green Hub retenu comme « solution innovante et efficace » dans le cadre de l'exposition au Grand Palais. Pour sa part, Havas s'est distinguée avec ses solutions digitales lors de l'événement « Earth to Paris – Le Hub » au Petit Palais et à l'Unesco.

### • Une technologie unique pour des moyens de transport novateurs : la batterie LMP® de Blue Solutions

Les défis environnementaux qui mettent la pollution au cœur des préoccupations, couplés à l'urbanisation croissante devenue un phénomène mondial, alimentent la demande de solutions mobiles et stationnaires pour le stockage d'énergie électrique.

Anticipant ces nouveaux besoins, le Groupe via sa division Stockage d'électricité et solutions a permis l'émergence de technologies innovantes basées sur la batterie Lithium Metal Polymère (LMP®) ainsi que les supercapacités. La batterie LMP®, constituée de lithium sous forme métallique, et de composants 100 % solides garantit une densité d'énergie optimisée et une sécurité accrue du fait de l'absence de solvant toxique et de sa grande stabilité en température. Ces caractéristiques en font une solution de stockage d'énergie sûre et respectueuse de l'environnement. La batterie LMP® a été conçue pour une utilisation embarquée dans des solutions d'électromobilité.

Ce choix stratégique a permis au Groupe de développer des systèmes complets, tels que :

- la voiture électrique (Bluecar®) ;
- le bus électrique (Bluebus) ;
- les systèmes de bornes de charge, de gestion et d'identification client et d'électronique embarquée ;
- de système de géolocalisation, de télémétrie et de remontées de données 3G/ GPRS.

Depuis 2011, Le Groupe a su développer des solutions d'autopartage dans plusieurs villes françaises et à l'international : Autolib' à Paris et en région parisienne, Bluely sur le territoire de la métropole de Lyon (en 2013), Bluecub à Bordeaux et dans la communauté urbaine de Bordeaux (en 2014).

En 2015, un nouveau système d'autopartage, Blueindy, a été inauguré à Indianapolis (États-Unis) ainsi qu'Utilib, nouvelle offre d'Autolib, un service conçu pour accompagner les professionnels.

De par son rôle croissant dans les grandes agglomérations françaises, Blue Solutions a pu s'illustrer lors de la COP21, avec la mise à disposition de dix Bluebus et quatre Bluecar®, 100 % électriques, lors de la Conférence internationale au Bourget. C'est également à cette occasion que le Bluetram, le nouveau tramway électrique développé par Blue Solutions, fut inauguré sur les Champs-Élysées. Il a été mis à disposition du grand public depuis le début de l'année 2016, pour desservir neuf stations de la place de la Concorde à la place de l'Étoile.

L'expertise acquise dans le domaine de l'électromobilité a également permis au Groupe de créer de nouveaux services. En 2015, Bolloré a en effet été choisi pour déployer et opérer le réseau de bornes de charge pour véhicules électriques des villes de Londres, de Rome et de Turin. Le Groupe Bolloré a également amélioré son offre de mobilité électrique avec les Bluebus et les services de navette électrique pour le compte de nombreuses grandes entreprises, notamment la fondation Louis Vuitton.

## RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

### • Une mobilité électrique pour tous

Grâce à la montée en puissance des services d'autopartage, ce sont plus de 4 100 voitures électriques qui sont disponibles pour tous à Paris, Lyon et Bordeaux ainsi que plus de 6 800 bornes de charge qui ont été déployées sur le territoire français. Ces services :

- offrent un moyen de mobilité propre pour les citoyens urbains ;
- réduisent la place de la voiture personnelle dans les déplacements ;
- permettent d'avoir accès à une voiture électrique à faible coût.

En 2015, IER a développé en partenariat avec des sociétés de vente en ligne ou de la grande distribution la solution Bluedistrib. Sans bruit, sans odeur, sans particules fines et en dehors des heures d'affluence, cette solution permet d'effectuer des livraisons en ville plus respectueuses de ses habitants et de l'environnement. Le principe est d'effectuer une livraison en consigne dans des espaces Autolib' en horaire de nuit avec des véhicules électriques.

### • Vers une meilleure intégration des énergies renouvelables

Le Groupe manifeste un intérêt grandissant pour les énergies renouvelables. Alors que seulement 4,8 % des entités (hors Havas) déclaraient utiliser des énergies renouvelables en 2013, elles ont presque doublé en 2014 (9,2 %) et s'élèvent à 12,3 % en 2015. L'énergie renouvelable la plus utilisée dans le Groupe est l'énergie hydraulique avec une consommation de plus de 4,5 GWh.

Concernant Blue Applications, les actions mises en place en 2012 et 2013 ont été reconduites et renforcées :

- Autolib' poursuit son contrat avec EDF relatif aux certificats d'équilibre lui garantissant une électricité d'origine 100 % renouvelable ;
- Bluely continue de s'approvisionner en électricité auprès de la Compagnie Nationale du Rhône (CNR) ;
- Bluecub a signé un accord avec la CNR en vue de la fourniture d'électricité d'origine 100 % renouvelable.

Les solutions de stockage d'énergie du Groupe ont aussi leurs applications dans le domaine du stationnaire, où les batteries apportent une réponse concrète à la problématique d'intermittence des énergies renouvelables. Les énergies solaire ou éolienne dépendent en effet des conditions météorologiques et du cycle de production (jour/nuit).

Avec cette technologie, les particuliers pourront bénéficier de solutions permettant de pallier aux intermittences du réseau électrique et de garantir un approvisionnement continu du foyer en énergie et d'optimiser la consommation d'énergie en permettant de jouer sur les différences de tarif de l'électricité (heures creuses, heures pleines).

Enfin, le stockage stationnaire permet également de répondre aux besoins des sites isolés difficilement alimentés par les réseaux de distribution.

C'est le concept développé par Bluestorage, qui participe à l'intégration des énergies renouvelables dans les réseaux électriques, et donc à la transition énergétique.

### • Une nouvelle solution pour réduire les fractures énergétiques et numériques

Le Groupe a l'ambition de répondre aussi bien aux préoccupations écoresponsables des pays développés qu'aux problématiques d'accès à l'énergie des pays en voie de développement.

Bluestorage a donné naissance à un projet de maison baptisée « Bluehouse ». Il s'agit d'un bâtiment modulaire entièrement autonome qui produit son électricité grâce à 120 m<sup>2</sup> de panneaux solaires et 60 kWh de batteries LMP®.

Au travers de ses filiales, le Groupe Bolloré a lancé un programme ambitieux d'investissement en Afrique : les Bluezones. Les batteries LMP® permettent de stocker de l'énergie électrique dans des zones qui en sont dépourvues et qui bénéficient d'un fort ensoleillement. Grâce à l'électricité produite par des champs de panneaux photovoltaïques (720 m<sup>2</sup>), et stockée dans des conteneurs remplis de batteries LMP®, des hectares de terrain en friche sans aucun accès au réseau électrique deviennent des espaces éclairés, alimentés en eau potable et connectés à Internet. Avec ce dispositif, les Bluezones, qui ne sont pas reliées au réseau électrique national, peuvent offrir aux populations des services auxquels elles n'avaient pas accès tels que l'énergie, l'eau potable, la santé, la communication, etc. En 2015, six nouvelles Bluezones ont été construites en Guinée, au Niger et au Bénin. La mise en place de ces solutions environnementales à petite échelle est une première étape vers une meilleure intégration locale des activités du Groupe.

### • Le projet du nouveau hub logistique du Havre

Le Groupe Bolloré a été plus largement présent lors de la COP21, à travers un stand Bolloré Transport & Logistics au Grand Palais.

Haropa, premier port à conteneurs pour le commerce extérieur de la France, a retenu le projet du nouveau hub logistique du Havre porté par Bolloré Logistics dans le cadre de son appel à initiatives lancé à l'occasion de la COP21. L'objectif de cet appel à projets était de mettre en lumière 21 solutions « innovantes et efficaces » du secteur du transport et de la logistique lors de la 21<sup>e</sup> Conférence des Nations Unies pour le climat dans le cadre de l'exposition « Solutions COP21 ».

Après Roissy et Nantes (France), c'est en effet un nouvel entrepôt « durable » qui verra le jour en octobre 2016 sur la plate-forme du Parc logistique du Pont de Normandie 2 du port du Havre où l'agence est installée.

L'aspect novateur de ce bâtiment en qualité de « construction durable » est qu'il vise l'obtention d'une certification LEED 4 (Leadership in Energy and Environmental Design) au niveau Silver, le label BiodiverCity® et la certification Ecocert®, tous deux attestant, sur la base de référentiels rigoureux, de la prise en compte et de l'engagement de la division en matière de biodiversité. Ces trois certifications sont, à ce jour, presque inexistantes pour les entrepôts en France. Les principaux enjeux de la mise en œuvre de cette « construction durable » sont la gestion de l'énergie, la préservation de la ressource en eau, l'incitation à l'utilisation de transports doux, la qualité de vie au travail, la biodiversité et l'insertion paysagère. À titre d'exemple, la végétalisation prendra en compte le contexte estuaire, des espaces refuges seront créés, des espaces verts rustiques seront gérés avec un objectif « 0 phyto ». Ce projet d'extension devrait être achevé en octobre 2016.

### • L'utilisation du digital pour promouvoir la COP21

Havas place l'expertise digitale au cœur même de son activité et répond ainsi aux attentes de changement et d'innovation. Cette année, Havas a ainsi contribué à sa manière à la COP21. Les 7 et 8 décembre 2015, la Fondation des Nations Unies a organisé un événement exceptionnel « Earth to Paris – Le Hub » au Petit Palais et à l'Unesco dans le cadre de la COP21 pour mobiliser les citoyens du monde entier sur les questions climatiques. Pendant deux jours, des personnalités telles que Ban Ki-moon, John Kerry, Nicolas Hulot et Alec Baldwin ont pris la parole pour présenter des solutions concrètes pour lutter contre le réchauffement climatique. Accompagné par Havas Event, Havas PR North America et Havas Paris, cet événement a été retransmis en direct sur Internet dans les six langues de l'ONU. 60 lieux de diffusion ont été installés dans 19 pays pour l'occasion. Bénéficiant de l'appui de plus de 110 partenaires influents, tels que Mashable, National Geographic, Facebook et Twitter, l'événement a généré plus de 38 000 tweets et a touché plus de 50 millions de personnes dans le monde.

Symbolique de cette mobilisation internationale, une « love letter » signée par des personnalités du monde entier a été remise par un collectif d'artistes.

## AGIR POUR LE DÉVELOPPEMENT LOCAL

Les travaux initiés depuis trois ans autour de l'« intégration locale » ont permis d'identifier plusieurs thématiques clés :

- la mesure de l'empreinte socio-économique des activités ;
- la mise en place du dialogue avec les parties prenantes ;
- l'actionnariat local (equity) ;
- la labellisation des fournisseurs et l'évaluation des sous-traitants.

### Renforcer l'ancrage territorial des activités du Groupe Bolloré

Concernant le renforcement de son ancrage territorial, le Groupe Bolloré a initié en 2013 une démarche sur trois sites pilotes, afin d'évaluer l'empreinte socio-économique locale de ses activités. L'empreinte socio-économique consiste à valoriser les flux financiers d'une entreprise à destination de ses parties prenantes (salariés, fournisseurs, collectivités locales, États, etc.), et d'en déduire sa contribution au développement local.

Les études réalisées sur les trois sites, en se fondant sur la méthodologie déployée par un cabinet de conseil spécialisé, ont permis de définir les catégories de flux financiers prépondérants dans les activités du Groupe et leur impact local. Par exemple : la part investie dans le pays d'implantation à travers les salaires perçus par les collaborateurs locaux, les créations d'emplois directs ou indirects chez les sous-traitants de la filiale, la montée en compétence des salariés locaux, etc.

## RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

À présent, l'objectif est de :

- préciser les indicateurs qui seront retenus pour les prochaines évaluations ;
  - s'approprier la méthodologie applicable au niveau du Groupe puis la mettre en œuvre ;
- et ainsi pérenniser la collaboration et le dialogue instaurés avec les parties prenantes locales.

En 2015, le Groupe a mesuré son impact en termes d'emploi local. Sur les 39 720 salariés de Bolloré présents au 31 décembre 2015 (échantillon représentant 68 % des effectifs du Groupe hors Havas), 37 064 sont employés localement<sup>(1)</sup>.

À titre d'exemple, le Groupe, fidèle à ses origines bretonnes, continue d'investir localement pour développer son activité de stockage d'électricité près de Quimper. Ainsi, la nouvelle usine Bluetram a permis le recrutement de 50 personnes et la création de 50 emplois supplémentaires au sein de Blue Solutions, à Odet, pour la production des supercapacités. Dès janvier 2016, l'usine Bluebus sera inaugurée : elle devrait permettre à terme de créer 150 emplois.

### Instaurer une relation de confiance avec les parties prenantes

L'ambition du Groupe Bolloré vis-à-vis de ses parties prenantes est d'instaurer à tous les niveaux pertinents de l'entreprise des relations d'écoute, de dialogue et le cas échéant de collaboration. Cette stratégie s'inscrit dans la logique de la Directive Barnier et de la norme ISO 26000, faisant du dialogue avec les parties prenantes la colonne vertébrale de sa démarche.

#### • Gestion des controverses autour des plantations de Socfin

Cette année, plusieurs sujets posent la question de l'influence du Groupe Bolloré sur l'un de ses partenaires d'affaires, à savoir le groupe Socfin<sup>(2)</sup> dont il est actionnaire minoritaire. Dans chacun des cas, le Groupe Bolloré a été interpellé par les parties prenantes des plantations détenues par Socfin (ONG, riverains, etc.). La politique du Groupe étant d'encourager à la mise en application de principes similaires à ceux de sa politique RSE, pour ses participations, il a alerté son partenaire Socfin. Dans le premier cas, celui de la plantation Socapalm au Cameroun, le Point de Contact National (PCN) français de l'OCDE<sup>(3)</sup> a reconnu le rôle du Groupe Bolloré et a décidé de transmettre la saisine au PCN belge, en lien avec Socfin. Dans le deuxième cas, celui de la plantation sierra léonaise, la justice locale est intervenue. Enfin, dans le troisième cas relatif aux demandes des communautés riveraines des plantations cambodgiennes, une instance judiciaire est en cours en France.

#### • Une médiation ONG-entreprises devant le Point de contact national de l'OCDE

En décembre 2010, quatre ONG ont saisi le Point de contact national (PCN) français sur la situation des riverains de la Socapalm, une plantation de palmiers à huile du groupe Socfin.

Suite à un processus de médiation devant le PCN français, les parties en présence se sont accordées en 2013 sur la mise en œuvre d'un plan d'actions de nature à apporter des solutions adéquates pour les travailleurs et populations riveraines de la Socapalm. Ce plan contient un dispositif de suivi indépendant.

Co-construit grâce aux efforts des ONG et des entreprises, il répond aux attentes du PCN en identifiant des pistes d'amélioration des conditions sociales et environnementales de la Socapalm. Cette dernière s'est par ailleurs engagée dans une démarche de certification des plantations et une politique QHSE (voir rapport 2014 de Socfin, et rapport 2014 de Socapalm).

Pour sa part, le Groupe Bolloré a exercé son influence vis-à-vis de ses « relations d'affaires<sup>(3)</sup> » en négociant le plan d'actions en liaison avec le Groupe Socfin. Il s'est rendu au Cameroun en mars 2014 avec Socfin pour le présenter aux équipes de la Socapalm et a participé à la sélection d'un organisme pour le suivi indépendant du plan d'action au Cameroun. Le travail réalisé par cet organisme a permis de structurer le plan d'action en deux parties : le premier bloc relève de la seule responsabilité de la Socapalm, l'autre relève d'une responsabilité partagée entre plusieurs parties prenantes et demande plus de temps et d'études avant sa mise en œuvre. Les engagements pris par la Socapalm sur ce second bloc se sont concrétisés par la signature en septembre 2015 du décret du Préfet de la région pour la mise en place d'une plateforme de dialogue tripartite Socapalm – syndicat – représentants de l'administration. C'est dans ce cadre que les demandes

des riverains (telles que les compensations collectives, le bornage des plantations ou la rétrocession des terres) pourront être évoquées.

À ce jour, le PCN reconnaît le travail accompli par le Groupe Bolloré. Il constate que des réalisations répondant aux objectifs du plan d'actions ont eu lieu et que d'autres actions en cours impliquent d'autres acteurs que les parties initiales à la saisine. Il met fin à son suivi de la saisine et la transmet au PCN belge, qui en sera désormais responsable en lien avec Socfin.

#### • Des actions locales au sein des plantations Socfin

Le Groupe Bolloré a été interpellé au sujet de deux autres plantations de Socfin, en Sierra Leone et au Cambodge. En 2013, cinq membres d'une ONG Sierra léonaise (MALOA) ont été accusés d'avoir détruit des plants de palmiers de la Socfin Agricultural Company (SAC). Les militants ont été arrêtés et condamnés. L'information a été relayée par deux ONG engagées dans la lutte contre l'acquisition de terres agricoles à grande échelle : The Oakland Institute et Green Scenery. Ces ONG protestent depuis 2011 contre les conditions d'installation de la SAC sachant que la Socfin a rappelé que ce projet avait été validé par une majorité de planteurs villageois et pour le reste s'en remettant aux décisions judiciaires. Socfin rappelle que ce projet a été validé par une majorité de planteurs villageois, et pour le reste s'en remet aux décisions judiciaires.

Au Cambodge, la Fédération internationale des droits de l'homme (FIDH) a publié un rapport sur la plantation d'hévéas de la Socfin KCD en octobre 2011, contesté par le Président du Conseil d'administration de Socfin<sup>(4)</sup>.

Le Groupe Bolloré a été alerté sur les revendications de riverains de ces plantations concernant des déléguations d'usurpations de terres lors de l'installation des plantations au Cambodge.

#### • Le rôle de facilitateur du Groupe entre les parties prenantes des plantations Socfin

Le Groupe Bolloré a mis en place un dialogue avec les représentants d'associations de riverains des plantations qui a abouti à une rencontre à Paris le 24 octobre 2014 réunissant des représentants du Cameroun, de Sierra Leone, de Côte d'Ivoire, du Liberia et du Cambodge. Agissant comme facilitateur de dialogue, le Groupe Bolloré a transmis leurs demandes à Socfin.

Interrogé par certains médias, le Groupe Bolloré rappelle qu'il n'est qu'un actionnaire minoritaire du groupe Socfin et qu'il ne peut donc aucunement être tenu pour responsable des actions ou des décisions prises par Socfin. Cependant, le Groupe Bolloré exerce son devoir de vigilance et est actif en tant qu'actionnaire et administrateur de Socfin, mais non dirigeant. Il joue un rôle de facilitateur et d'intermédiaire dans cette affaire. Le Groupe Bolloré réaffirme qu'il n'a jamais constaté aucun des reproches formulés par les ONG, il salue et approuve les investissements faits par Socfin notamment pour le développement d'écoles, d'hôpitaux, de logements sociaux, etc. Concrètement, les activités du groupe Socfin ne consistent pas seulement à produire de l'huile pour subvenir aux besoins des marchés africains (généralement importateurs d'huile asiatique), mais sont également à l'origine du développement de zones rurales par la construction de nombreuses infrastructures sociales (santé et éducation) et collectives (villages, routes, ponts, électrifications, adduction d'eau, etc.).

#### • D'une approche défensive à une approche proactive

Fort de son expérience, le Groupe va poursuivre en 2016 l'élaboration de sa stratégie globale pour la gestion de la relation avec les parties prenantes.

L'objectif est de créer une base d'alliances positives avec des représentants de la société civile pour que le Groupe contribue au développement local, exerce lorsque cela est possible son influence et réduise ses risques.

Le dialogue avec les parties prenantes est une manière pour le Groupe d'exercer ses responsabilités sur les territoires où il opère et non pas un outil de gestion des controverses.

### Labelliser les fournisseurs, évaluer les sous-traitants et déployer une politique d'achats responsables

L'un des objectifs du Groupe est de mieux prendre en compte, aussi bien dans sa politique d'achat que dans sa relation avec ses fournisseurs et sous-traitants, les enjeux sociaux et environnementaux.

(1) Nombre de salariés ayant la nationalité du pays dans lequel ils travaillent.

(2) Parmi les premiers planteurs indépendants dans le monde, Socfin gère environ 187 000 hectares de plantations, principalement de palmiers à huile et d'hévéas, en Afrique et en Asie.

(3) OCDE : Organisation de coopération et de développement économique, elle compte 34 pays membres à travers le monde dont plusieurs Européens, les États-Unis et le Canada.

(4) Selon les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales : on entend par « relation d'affaires » toute relation avec des partenaires commerciaux, des entités appartenant à la chaîne d'approvisionnement ou toute autre entité, publique ou non, directement liée à ses activités, ses produits ou ses services.

(5) Le Groupe Bolloré et la Compagnie du Cambodge ont été assignés devant le tribunal de grande instance de Nanterre le 24 juillet 2015 – affaire civile en réparation d'un présumé préjudice matériel et moral causé par l'activité agricole de Socfin dans la région de Bousra (Cambodge).

## RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

### • Une politique d'achat responsable

Les divisions Bolloré Energy, Bolloré Logistics et Bolloré Africa Logistics sont particulièrement attentives à réduire l'empreinte environnementale que leurs activités logistiques terrestres, portuaires et ferroviaires génèrent. En 2015, Bolloré Energy a acquis 25 nouveaux véhicules pétroliers dont les moteurs sont aux normes environnementales en vigueur (norme Euro 6). Bolloré Logistics Singapour poursuit ses actions pour une chaîne logistique plus éco-responsable et a mis en circulation en mars 2015 un camion hybride au départ de son Green Hub pour desservir l'industrie du luxe et de la mode au centre-ville de Singapour. La navette permet une réduction de la consommation de carburant et des émissions de CO<sub>2</sub> jusqu'à 23 % et diminue les émissions de particules en suspension et les oxydes d'azote (NO<sub>x</sub>) jusqu'à 30 % (comparé à un camion classique à propulsion diesel). Une navette similaire est déjà utilisée en Allemagne.

Enfin, Bolloré Africa Logistics a mis en place une gestion éco-responsable des achats qui se base sur plusieurs engagements :

- flotte conforme aux normes antipollution des pays où ses engins sont exploités ;
- politique de rajeunissement du parc des véhicules terrestres et des équipements portuaires et ferroviaires depuis cinq ans avec une montée en puissance des achats de portiques de parc modernes utilisant une énergie électrique et une exploitation en mode portiques à conteneurs sur pneus permettant d'économiser quatre moteurs portique ;
- plan de maintenance préventive appliquée à l'ensemble du parc (entretien des systèmes d'injection, des filtres pour le parc de véhicules) ;
- achat du gasoil le plus propre disponible sur le continent auprès de Total, le fournisseur principal, et suivi de la consommation du gasoil routier du parc de véhicules ;
- maintenance des aires de stockage de carburant en partenariat avec Total.

Pour 2016, Bolloré Africa Logistics a pour projet la mise au point d'un système à base d'hydrogène pour le rail et les gros moteurs industriels afin de baisser les consommations d'énergie.

De son côté, la division Stockage d'électricité et solutions mène une politique d'achat responsable favorisant les énergies renouvelables. Pour le service d'autopartage 100 % électrique Autolib' (Île-de-France), des Certificats Équilibre sont fournis par EDF. L'achat de ces certificats couvre la totalité de la consommation électrique annuelle des Autolib', et permet de produire l'équivalent de cette consommation à partir de sources d'énergies renouvelables. Concernant Bluely (Lyon) et Bluecub (Bordeaux), ils bénéficient de l'offre Move in Pure® de la Compagnie Nationale du Rhône, producteur d'électricité d'origine 100 % renouvelable. La division privilégie également dans sa politique d'achat la dimension locale. En effet, suite à l'accord conclu entre le Groupe Bolloré et Renault en 2014, la Bluecar® est produite au sein de l'usine Renault de Dieppe. La Bluecar® est le seul véhicule électrique 100 % français : la voiture est produite à Dieppe, la batterie en Bretagne à Ergué-Gabéric et la chaîne de traction chez Cirtem à Toulouse. Le Groupe a également conclu en 2015 un accord de partenariat stratégique avec PSA Peugeot-Citroën pour la fabrication de la Bluesummer E. Mehari.

La volonté de la division Communication en matière d'achat est de sélectionner des fournisseurs impliqués dans une démarche responsable. Havas intègre systématiquement dans tous ses contrats fournisseurs une clause « RSE » qui reprend ses engagements en la matière, décrit les grands principes auxquels Havas se réfère et requiert de ses fournisseurs signataires et de ses sous-traitants qu'ils en prennent connaissance et les respectent.

### • La prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale

Le Groupe Bolloré a recours aux fournisseurs et aux sous-traitants dans le cadre de prestations de services : l'entretien des voies, du matériel et des bâtiments, la manutention de fret, le gardiennage et la sécurité, et, enfin, le transport.

En 2014, un groupe de travail composé de responsables QHSE éthique et RSE des divisions Transport, portant sur la labellisation des fournisseurs et la montée en compétence des sous-traitants a été constitué. Il a poursuivi ses travaux de référencement en 2015. L'objectif est de mettre en place, à partir des études déjà réalisées, une démarche systématique de prise en compte de critères RSE dans la sélection des sous-traitants et des fournisseurs. Parmi ces critères RSE : la conformité légale et juridique, la signature de référentiels RSE internationaux (par exemple : Pacte mondial), l'absence de conflit d'intérêts (extraits du questionnaire due diligence/conformité éthique), etc. Cette démarche sera, à terme, étendue à l'échelle du Groupe.

Suivant cette démarche pour les sous-traitants, un outil a été créé par le middle-office global et développé par la DSI, à l'attention des transporteurs routiers auxquels l'activité de fret fait appel. Cet outil permettra au Groupe de référencer tous les transporteurs routiers dans une base de données unique et

globale. Au-delà des informations financières à renseigner par chacun d'entre eux, se trouvent des questionnaires sur les certifications en matière de santé, sécurité et d'environnement. Chaque référencement est contrôlé et validé par le responsable transport local. L'outil en ligne se veut accessible pour tous les services du Groupe : achats, QHSE, éthique, RSE, etc. Ainsi, la base de données finalisée pourrait être très utile dans la sélection de sous-traitants plus responsables.

Dans le domaine du stockage d'électricité, en Bretagne, c'est la proximité des fournisseurs qui est privilégiée. Aussi dans le but de mieux appréhender l'impact sur l'environnement de la division, une étude sera menée en 2016 afin de recenser les fournisseurs dans un rayon de 300 km. De plus, et afin de participer au maintien du tissu PME-PMI, la division adhérera en 2016 à la charte relation fournisseur responsable<sup>(1)</sup> sous l'égide de la Médiation du crédit et de la CDAF (Compagnie des dirigeants et acheteurs de France).

### Promouvoir l'engagement solidaire des collaborateurs

#### Fondation de la 2<sup>e</sup> chance

##### • Fondements

La Fondation de la 2<sup>e</sup> chance a été créée en 1998 à l'initiative de Vincent Bolloré, qui en assure toujours la Présidence en 2015.

Reconnue d'utilité publique en 2006, la Fondation a reçu le 13 octobre 2011 le label IDEAS, et obtenu son renouvellement le 2 novembre 2015. Ce label renseigne et sécurise le donateur en lui garantissant le respect, par l'organisme à but non lucratif qui en est doté, de bonnes pratiques en matière de gouvernance, gestion financière et suivi de l'efficacité.

La Fondation, qui se déploie sur 60 sites relais, a pour objet d'accompagner financièrement et moralement des personnes de 18 à 62 ans ayant traversé de lourdes épreuves de vie, mais manifestant une réelle volonté de rebondir. Ces personnes sont aidées à réaliser leur projet professionnel par le biais de formation qualifiante, de création ou de reprise d'entreprise.

Pour soutenir efficacement ces projets de nouvelle vie, les dossiers sont sélectionnés selon quatre critères d'éligibilité :

- une rupture dans la trajectoire de vie passée du candidat ;
- une grande précarité actuelle ;
- des cofinancements ;
- un projet réaliste et durable.

La procédure de sélection dure entre deux et trois mois. Des instructeurs (bénévoles issus des partenaires économiques de la Fondation – bénévoles indépendants ou bénévoles issus d'associations) rencontrent les candidats et étudient avec attention leur projet.

Les sites relais sont répartis en cinq grandes régions sur le territoire national. Ceux-ci coordonnent et animent 60 équipes locales d'instruction et de parrainage dont neuf directement hébergées par le Groupe Bolloré. Ainsi, le parrainage se fait toujours dans un cadre local : les bénéficiaires ne sont jamais loin des personnes qui les accompagnent.

La décision de soutenir un projet est prise par le Comité d'agrément régional dès lors que son avis est rigoureusement conforme aux conclusions des instructeurs. En cas de désaccord, la décision revient au Conseil d'administration.

L'action continue de la Fondation repose sur une équipe de salariés permanents et de bénévoles :

- 11 salariés au siège du Groupe Bolloré coordonnent l'ensemble des acteurs, avec l'aide de six bénévoles ;
- 1 000 bénévoles en activité assurent les fonctions de délégués de site, d'instructeurs et de parrains, sur tout le territoire.

En 2015, la Fondation a continué à soutenir 418 nouveaux lauréats.

L'aide moyenne par dossier est de 3 000 euros. En 2015, 79 % des lauréats ont été aidés pour une formation et 21 % pour une création d'entreprise. Les lauréats entre 26 et 40 ans représentent 47 % des projets soutenus.

##### • Bilan et perspectives

En 2015, la Fondation a poursuivi une vaste rétrospective sur l'ensemble des projets soutenus depuis 1999 jusqu'en 2013, appelée « Mémoire vivante » :

- sur 100 entreprises créées en 2013, 69 sont toujours actives, au moment de l'enquête ;
- sur 100 lauréats ayant bénéficié d'une formation en 2013, 50 disent aujourd'hui avoir retrouvé un emploi ;
- enfin, sur l'ensemble des lauréats depuis 1999, 55 % affirment être sortis de la précarité.

(1) <http://www.relations-fournisseur-responsables.fr>.

## RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

La Fondation de la 2<sup>e</sup> chance, dans cette lancée, confirme ses objectifs futurs :

- pérenniser son action de solidarité ;
- renforcer son professionnalisme et maintenir sa couverture géographique ;
- être reconnue comme un acteur majeur de la lutte contre l'exclusion.

L'action de la Fondation de la 2<sup>e</sup> chance ne serait pas possible sans ses financeurs. Ils représentent une centaine d'entreprises partenaires (privées et publiques) dont les Caisses d'Épargne, ou encore la Caisse des Dépôts et Consignations. Les particuliers peuvent également verser des dons et des legs, notamment en ligne via le site web [www.deuxiemechance.org](http://www.deuxiemechance.org).

### Earthalent by Bolloré : un programme d'aide au développement local

Créé en 2008, le programme participatif Earthalent by Bolloré s'est construit autour des valeurs de courage, d'innovation et de volonté d'entreprendre présentes dans la Charte « Éthique et Valeurs » du Groupe. Il a pris pour cadre de référence et d'action les objectifs du millénaire de l'ONU pour le développement. Ce programme sociétal révèle et soutient des projets solidaires portés par les collaborateurs du Groupe et contribue ainsi au développement local des territoires.

Earthalent a défini trois objectifs spécifiques en cohérence avec les engagements sociétaux du Groupe :

- contribuer aux objectifs du Millénaire pour le développement durable et notamment à l'autonomisation des femmes (ODD n° 5) ;
- impliquer les collaborateurs ;
- et produire un impact local durable.

Des indicateurs de performance ont été définis pour chacun des objectifs stratégiques identifiés ci-dessus. Ils permettent d'évaluer chaque projet de manière quantitative et qualitative.

Pour atteindre ces objectifs, le programme s'appuie sur un réseau d'ambassadrices et d'ambassadeurs locaux qui fédèrent près de 760 collaborateurs dans le monde, impliqués à des degrés divers dans les projets.

#### • Sélection des projets

Tous les deux ans, des appels à projets d'une durée de trois mois sont ouverts à certaines régions du monde (Afrique en 2010 et en 2014 ; Asie et Amérique latine en 2012 et en 2013).

L'ensemble des projets candidats est soumis à un comité de sélection composé de membres issus des équipes locales et de la holding.

Les projets sont sélectionnés suivant douze critères parmi lesquels :

- la structure juridique porteuse du projet (obligation de constituer une association, un groupement d'intérêt économique (GIE) ou une ONG pour porter le projet) ;
- les ressources budgétaires (postes de dépense prévus, diversification des ressources, capacité d'autofinancement) ;
- les ressources humaines (création d'emploi, mobilisation de bénévoles) ;
- ou encore l'impact social local (réponse apportée à un besoin local).

Le Groupe Bolloré s'engage à financer chaque projet lauréat entre 50 et 100 % des budgets prévisionnels dans la limite de 4 500 euros.

#### • Suivi des projets

L'examen des objectifs annoncés du projet et des résultats obtenus se fait annuellement, au travers d'une campagne de reporting.

Le renouvellement annuel de la dotation est conditionné par l'adéquation entre les objectifs annoncés du projet et les résultats obtenus.

#### • Résultats

Depuis sa création en 2008, 37 projets ont été soutenus dans quatorze pays (neuf pays en Afrique, quatre en Asie du Sud, un en Amérique latine, six en France). Environ 6 000 personnes ont bénéficié de ces actions : création d'activités et d'emplois contribuant à un développement local durable, accès à l'éducation, mise en place de modules de formation, organisation de séances de sensibilisation à la santé et aux droits, etc.

## TABLEAU DE BORD D'INDICATEURS EXTRA-FINANCIERS

Conformément aux dispositions du décret n° 2012-557 du 24 avril 2012 portant application de la loi Grenelle II et aux recommandations de l'AMF concernant les informations à publier par les sociétés en matière de responsabilité sociale et environnementale, le Groupe a élaboré sa propre méthodologie de reporting. Le référentiel est cohérent notamment avec les lignes directrices du Global Reporting Initiative (GRI), des IFRS ainsi que de l'ISO 26000. Celle-ci est diffusée et appliquée à l'ensemble des entités qui collectent et communiquent au Groupe leurs informations extra-légales.

Le périmètre des entités interrogées correspond au périmètre financier.

### Reporting social

#### Note méthodologique

##### • Organisation

Le processus de reporting s'appuie sur trois niveaux d'acteurs :

- au niveau central : la Direction des systèmes d'informations ressources humaines du Groupe organise et supervise la remontée des informations durant toute la collecte. Elle consolide les indicateurs sociaux des divisions ;
- au niveau division : le correspondant de division veille au bon déroulement du processus, il valide l'ensemble des fichiers de collecte sur son périmètre ;
- au niveau local : les correspondants locaux se chargent de compléter les fichiers de collecte.

##### • Période de collecte et périmètre

Les données relatives à l'année du reporting sont collectées au 1<sup>er</sup> janvier de l'année suivante pour la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre.

Le Service consolidation communique la liste des sociétés consolidées du Groupe, en indiquant pour chacune la méthode de consolidation.

Le périmètre de collecte concerne toutes les sociétés consolidées par intégration globale, dès lors que la société comporte des effectifs.

Le périmètre de collecte découle du périmètre financier.

Nous avons choisi de réduire certains indicateurs au périmètre France car ces derniers étaient difficilement transposables en l'état sans une perte de fiabilité.

Avant d'étendre ces indicateurs au périmètre monde, il nous a semblé opportun de travailler avec les correspondants concernés, sur des définitions communes et partagées.

Ce travail de pédagogie préalable nous permettra ainsi de recueillir des données fiables et contrôlables.

#### • Note méthodologique

Au 31 décembre 2015, le Groupe Bolloré compte 58 312 collaborateurs répartis sur deux périmètres :

- le périmètre Bolloré qui compte un effectif de 39 720 employés ;
- le périmètre Havas qui compte un effectif de 18 592 employés.

##### — Périmètre Bolloré

Les indicateurs ci-après ont été collectés et consolidés au niveau du Groupe Bolloré grâce au logiciel spécifique de reporting Bolloré (NRE) présenté ci-dessus.

Le périmètre couvre 100 % des effectifs du Groupe Bolloré soit 39 720 employés.

##### — Périmètre Havas

Les indicateurs ci-après ont été collectés et consolidés au niveau du groupe Havas grâce au logiciel spécifique de reporting Havas (ENABLON).

Le périmètre couvre 84,25 % des effectifs du groupe Havas soit 15 663 employés. L'écart constaté est lié aux écarts marginaux de définitions et aux absences de données remontées par certaines agences, notamment celles acquises en fin d'exercice.

Les effectifs décrits dans ce présent chapitre représentent donc 55 383 salariés soit 95 % de l'effectif total du Groupe.

## RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

Le tableau ci-dessous précise, pour les thématiques publiées ci-après, l'effectif couvert et le pourcentage correspondant à chacun des périmètres (Bolloré et Havas).

	Effectif total couvert	% Bolloré	% Havas
<b>Effectifs salariés</b>			
Effectif par activité, par zone géographique et par genre	55 383	100	100 <sup>(1)</sup>
Effectif par type de contrat	55 232	100	98 <sup>(1)</sup>
Effectif par âge	55 065	100	97 <sup>(1)</sup>
<b>Mouvements pendant l'année</b>			
Recrutements	–	100	91 <sup>(1)</sup>
Départs	–	100	95 <sup>(1)</sup>
<b>Effectifs formés</b>			
Formation	53 973	100	91 <sup>(1)</sup>
<b>Organisation du temps de travail</b>			
Temps plein/ temps partiel	55 383	100	100 <sup>(1)</sup>
Absentéisme	53 660	100	89 <sup>(1)</sup>

(1) Périmètre calculé sur la base de l'échantillon décrit dans la note méthodologique (soit 15 663 salariés ce qui représente 84,25% des effectifs d'Havas)

### • Les indicateurs

Le reporting social comptabilise chaque salarié pour une unité, quel que soit le temps de travail effectué dans l'année. Les thèmes abordés dans notre collecte sont les effectifs, les mouvements de personnel, la formation, la rémunération ainsi que les relations professionnelles. Pour des raisons de réglementations locales qui diffèrent selon les pays, l'ensemble des indicateurs ne peut pas être publié sur un périmètre mondial. Le processus de collecte est en cours d'évolution, il permettra à terme d'élargir le nombre de données collectées.

Cette année les indicateurs suivants seront publiés uniquement sur le périmètre des sociétés françaises du Groupe Bolloré :

- la rémunération brute ;
- l'organisation du dialogue social, le bilan des accords collectifs et des accords santé-sécurité ;
- les maladies professionnelles ;
- les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes en situation de handicap.

### • Les formulaires de collecte

Deux fichiers de collecte propres à chaque société sont générés automatiquement à partir de données détenues en central :

- un fichier restituant le fichier de collecte de l'année antérieure ;
- un fichier prédefini pour la collecte de l'année.

Il existe deux types de fichiers de collecte :

- pour les sociétés françaises : effectifs et informations sociales ;
- pour les sociétés étrangères : effectifs.

Les formulaires sont préremplis en fonction du type de pilotage :

- interne (sociétés françaises dont la paie est gérée en central). Les données individuelles des salariés sont préremplies en totalité et doivent être contrôlées ;
- externe (sociétés dont la paie n'est pas gérée en central). Les fichiers de collecte ne sont pas préremplis, les données doivent être saisies et contrôlées.

### • Contrôle et validation

Afin de pouvoir assurer la fiabilité des indicateurs, la Direction des ressources humaines a mis en place :

- un guide utilisateur et des aides interactives ;
- une hotline qui assure un support auprès des correspondants.

Les objectifs du contrôle et de la validation sont les suivants :

- détecter les incohérences saisies dans l'outil de reporting ;
- s'assurer de la fiabilité des données par validation à deux niveaux (division, local).

Afin d'assurer la cohérence des données saisies dans l'outil de reporting, l'ensemble des étapes de validation sont chaînées les unes aux autres.

Les données saisies font l'objet d'un contrôle d'intégrité, permettant de détecter les incohérences des données d'un même salarié.

L'outil de reporting réalise également, et ce à chaque validation d'étape, une détection des erreurs ainsi qu'un contrôle d'exhaustivité.

En cas de variation d'effectifs sur un périmètre, la Direction des ressources humaines Groupe demande aux correspondants une justification.

## Information sur les effectifs

### Effectifs au 31 décembre 2015

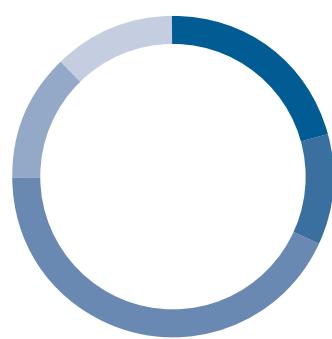
#### Effectifs par activité et zone géographique

	France et DOM-TOM	Europe	Afrique	Asie-Pacifique	Amériques	Total
Transport et logistique	4 999	1 515	23 673	4 506	974	35 667
Logistique pétrolière	1 044	90	0	0	0	1 134
Communication <sup>(1)</sup>	3 762	4 353	68	1 838	5 826	15 847
Stockage d'électricité et solutions	1 794	312	0	30	291	2 427
Autres	306	2	0	0	0	308
<b>TOTAL</b>	<b>11 905</b>	<b>6 272</b>	<b>23 741</b>	<b>6 374</b>	<b>7 091</b>	<b>55 383</b>
<b>EN POURCENTAGE</b>	<b>21,50</b>	<b>11,32</b>	<b>42,87</b>	<b>11,51</b>	<b>12,80</b>	<b>100,00</b>

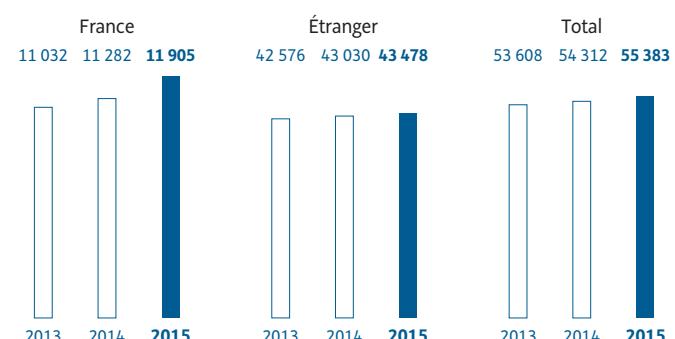
(1) Périmètre de l'effectif Havas couvert = 100 % de l'échantillon décrit dans la note méthodologique page 50

## RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

## Répartition des effectifs par zone géographique



## Évolution des effectifs



## Effectifs par genre

	Hommes	Femmes	Total
Transport et logistique	26 069	9 598	35 667
Logistique pétrolière	790	344	1 134
Communication <sup>(1)</sup>	7 039	8 808	15 847
Stockage d'électricité et solutions	1 969	458	2 427
Autres	173	135	308
<b>TOTAL</b>	<b>36 040</b>	<b>19 343</b>	<b>55 383</b>
<b>EN POURCENTAGE</b>	<b>65,1</b>	<b>34,9</b>	<b>100,0</b>

(1) Périmètre de l'effectif Havas couvert = 100 % de l'échantillon décrit dans la note méthodologique page 50.

## Effectifs par type de contrat

	CDI	en %	CDD	en %	Total
Transport et logistique	32 525	91,2	3 142	8,8	35 667
Logistique pétrolière	1 085	95,7	49	4,3	1 134
Communication <sup>(1)</sup>	14 249	90,8	1 447	9,2	15 696
Stockage d'électricité et solutions	2 347	96,7	80	3,3	2 427
Autres	301	97,7	7	2,3	308
<b>TOTAL</b>	<b>50 507</b>	<b>91,4</b>	<b>4 725</b>	<b>8,6</b>	<b>55 232</b>

(1) Périmètre de l'effectif Havas couvert = 98 % de l'échantillon décrit dans la note méthodologique page 50.

## Répartition des effectifs par genre



## Répartition des effectifs par type de contrat



## RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

---

### Effectifs par âge

	Moins de 30 ans	De 30 à 39 ans	De 40 à 49 ans	50 ans et plus	Total
Transport et logistique	5 525	12 498	9 976	7 668	35 667
Logistique pétrolière	102	227	323	482	1 134
Communication <sup>(1)</sup>	5 346	5 627	3 034	1 522	15 529
Stockage d'électricité et solutions	482	718	715	512	2 427
Autres	40	99	75	94	308
<b>TOTAL</b>	<b>11 495</b>	<b>19 169</b>	<b>14 123</b>	<b>10 278</b>	<b>55 065</b>
<b>EN POURCENTAGE</b>	<b>20,9</b>	<b>34,8</b>	<b>25,6</b>	<b>18,7</b>	<b>100,0</b>

(1) Périmètre de l'effectif Havas couvert = 97 % de l'échantillon décrit dans la note méthodologique page 50.

En 2015, le Groupe Bolloré a procédé à 10 505 recrutements, dont 68,7 % correspondent à des embauches sous contrat à durée indéterminée. Les recrutements internes, considérés comme des mutations, ne sont pas pris en compte. Un salarié ayant eu plusieurs contrats sur l'année n'est comptabilisé qu'une fois.

### Recrutement et départ

	Effectif	%
Embauche		
Contrat à durée indéterminée (CDI)	7 216	68,7
Contrat à durée déterminée (CDD)	3 289	31,3
<b>TOTAL</b>	<b>10 505</b>	<b>100,0</b>

(1) Périmètre de l'effectif Havas couvert = 91 % de l'échantillon décrit dans la note méthodologique page 50.

En 2015, le nombre total des départs s'élève à 10 741. Les mutations ne sont pas prises en compte comme des départs. Un salarié ayant terminé plusieurs contrats n'est comptabilisé qu'une seule fois.

	Effectif	%
Départ		
Démission	5 355	49,9
Fin de contrat à durée indéterminée (CDI)	1 568	14,6
Licenciement	2 022	18,8
Retraite	880	8,2
Autres	916	8,5
<b>TOTAL</b>	<b>10 741</b>	<b>100,0</b>

(1) Périmètre de l'effectif Havas couvert = 95 % de l'échantillon décrit dans la note méthodologique page 50.

### Formations

Au sein du Groupe Bolloré, 25 351 salariés ont suivi au moins une formation sur l'année 2015.

### Effectifs formés

	Total	%
Transport et logistique	16 862	66,51
Logistique pétrolière	539	2,13
Communication <sup>(1)</sup>	6 477	25,55
Stockage d'électricité et solutions	1 365	5,38
Autres	108	0,43
<b>TOTAL</b>	<b>25 351</b>	<b>100,0</b>

(1) Périmètre de l'effectif Havas couvert : 91 % de l'échantillon décrit dans la note méthodologique page 50.

## RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

## Indicateurs sociaux

	2015	% Bolloré	% Havas	2014	2013
<b>Effectifs par type de contrat</b>		100,00	98,00 <sup>(1)</sup>		
% effectif en contrat à durée indéterminée (CDI)	<b>91,40</b>			90,89	90,44
% effectif en contrat à durée déterminée (CDD)	<b>8,60</b>			9,11	9,56
<b>Effectifs par genre</b>		100,00	100,00 <sup>(1)</sup>		
% effectif hommes	<b>65,07</b>			64,68	65,19
% effectif femmes	<b>34,93</b>			35,32	34,81
<b>Effectifs par âge</b>		100,00	97,00 <sup>(1)</sup>		
% effectif moins de 30 ans	<b>20,88</b>			22,20	22,36
% effectif 30 à 39 ans	<b>34,81</b>			34,78	35,23
% effectif 40 à 49 ans	<b>25,65</b>			24,68	24,10
% effectif 50 ans et plus	<b>18,67</b>			18,34	18,31
<b>Embauches</b>		100,00	91,00 <sup>(1)</sup>		
Nombre d'embauches	<b>10 505</b>			10 972	10 865
Dont embauches en contrat à durée indéterminée (CDI)	<b>7 216</b>			7 337	7 237
<b>Départ</b>		100,00	95,00 <sup>(1)</sup>		
Nombre de départs	<b>10 741</b>			10 743	10 282
Dont nombre de licenciements	<b>2 022</b>			1 530	1 471
<b>Organisation du temps de travail</b>		100,00	100,00 <sup>(1)</sup>		
% effectif temps plein	<b>96,88</b>			96,88	96,84
% effectif temps partiel	<b>3,12</b>			3,12	3,16
<b>Absenteïsme</b>		100,00	89,00 <sup>(1)</sup>		
Nombre de salariés ayant eu au moins une journée d'absence	<b>33 191</b>			7 293 <sup>(2)</sup>	7 976 <sup>(2)</sup>
Nombre total de journée d'absence	<b>476 008</b>			120 195 <sup>(2)</sup>	120 717 <sup>(2)</sup>
Dont maladie	<b>223 709</b>			67 544 <sup>(2)</sup>	76 221 <sup>(2)</sup>
Dont maternité/paternité	<b>113 710</b>			21 969 <sup>(2)</sup>	23 680 <sup>(2)</sup>
Dont accident du travail et de trajet	<b>20 081</b>			7 163 <sup>(2)</sup>	8 672 <sup>(2)</sup>
<b>Heures supplémentaires (France)</b>		100,00	100,00		
Nombre total d'heures supplémentaires	<b>192 679</b>			185 170	204 786
<b>Rémunérations (France), en euros</b>		100,00	100,00		
Rémunération brute (DADS)	<b>929 456 466</b>			506 277 390	470 580 437
Montant versé au titre de la participation	<b>8 594 999</b>			9 059 407	9 069 104
Montant versé au titre de l'intéressement	<b>7 969 615</b>			7 997 411	9 458 544
<b>Relations professionnelles et bilans des accords collectifs (France)</b>		100,00	100,00		
Nombre d'accords collectifs signés	<b>190</b>			121	122
Dont accords relatifs aux rémunérations	<b>43</b>			40	29
Dont accords relatifs à la santé et aux conditions de travail	<b>5</b>			11	12
Dont accords relatifs au dialogue social	<b>26</b>			7	15
<b>Formation (France)</b>		100,00	100,00		
Nombre d'heures de formation dispensées	<b>147 651</b>			129 145	120 245
Nombre moyen d'heures de formation dispensées par participant	<b>22,12</b>			24	22
<b>Évolution de carrière (France)</b>		100,00	100,00		
Nombre de contrats à durée déterminée transformés en contrat à durée indéterminée	<b>249</b>			217	235
<b>Main-d'œuvre extérieure (France)</b>		100,00	92,00		
Effectif intérimaires et free-lance (ETP)	<b>875</b>			553,65	529,1
<b>Insertion professionnelle et handicap (France)</b>		100,00	100,00		
Effectif handicapés	<b>232</b>			225	216
<b>Oeuvres sociales (France)</b>					
Budget pour les œuvres sociales et culturelles et fonctionnement	<b>6 258 146</b>			6 658 089	6 066 983

(1) % de l'échantillon décrit dans la note méthodologique page 50.

(2) Périmètre couvert : France.

## RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

### Reporting environnemental et sociétal

La vérification opérée par les Commissaires aux comptes en leur qualité d'organisme tiers indépendant (OTI) sur les données environnementales et sociétales de l'année 2014 a valorisé les actions mises en place pour améliorer le processus de reporting. L'OTI a souligné les progrès réalisés concernant la fiabilisation des données et la couverture des thématiques réglementaires. Il a également identifié des axes d'amélioration qui ont été pris en compte pour la collecte des données 2015.

- Le référentiel d'indicateurs a été complété et ses définitions précisées.
- Une information supplémentaire a été apportée dans le protocole de reporting pour permettre au contributeur de solliciter lors de la collecte la « personne source » (qui détient l'information).
- Le circuit de validation des données a été mis en place dans l'outil de collecte au niveau des sociétés interrogées et des divisions.
- Les méthodes de vérification ont été diffusées aux personnes responsables de la validation des informations, et des sessions de formation à ces techniques ont été réalisées.

### Méthode de reporting

#### • Organisation

Chaque division a désigné un responsable RSE lequel participe à la définition des indicateurs et administre le logiciel de collecte des données sur le périmètre de sociétés qu'il considère comme significatives en termes de chiffre d'affaires et d'effectifs. Il a pour rôle de :

- garantir la remontée des informations dans les délais définis par le protocole de reporting ;
- accompagner le contributeur pendant la collecte des données, et répondre à toutes les questions que ce dernier pourra se poser notamment sur l'organisation, le processus de reporting et la définition des indicateurs ;
- vérifier au niveau de la division la cohérence et la fiabilité des données ;
- s'assurer de l'exhaustivité des informations remontées.

Chaque entité retenue par le responsable RSE de la division est représentée par un contributeur. Ce dernier peut avoir sous son contrôle plusieurs entités et porte ainsi la responsabilité de la cohérence des données concernant celles-ci. Il doit :

- collecter les données (s'il ne possède pas l'information, il la demandera aux services appropriés afin de compléter la donnée manquante). Le contributeur peut contacter le responsable RSE de sa division en cas de besoin ;
- contrôler la cohérence et la vraisemblance des données (vérifier qu'aucune donnée n'a été oubliée, justifier (comply or explain) les écarts entre les données N et N-1), quand elles existent.

Ces directeurs sont de véritables « interfaces » entre les divisions et l'équipe RSE Groupe. Leur rôle est essentiel dans la mise en œuvre de la stratégie RSE. Ils participent à sa définition et en assurent le déploiement au sein de leurs divisions. Ils sensibilisent les collaborateurs aux enjeux de la RSE via des actions de mobilisation et de formation. Ils valorisent les initiatives menées par les entités relevant de leur périmètre et diffusent les bonnes pratiques. Ils participent au dialogue avec les parties prenantes (clients, fournisseurs).

#### • Périmètre du reporting

Le périmètre des sociétés interrogées correspond au périmètre financier d'intégration consolidée (hors sociétés mises en équivalence financières et opérationnelles) arrêté au 31 décembre 2014. La liste des sociétés mentionnées dans ce périmètre est ensuite croisée avec celle du périmètre social afin de répondre au

double critère de sélection des sociétés interrogées : le chiffre d'affaires et les effectifs. En 2015, une règle a été mise en place permettant de définir les sociétés à intégrer dans le périmètre de reporting. Il s'agit des sociétés qui ont :

- un effectif supérieur ou égal à 20 personnes ; et/ou
- un chiffre d'affaires supérieur ou égal à 10 mille euros ; et
- au moins un an d'existence (réalisation d'un exercice comptable plein au 31 décembre)<sup>(1)</sup>.

#### • Période de collecte

Les données sont collectées pour l'année (soit du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre). Il est possible que le mois de décembre soit extrapolé, si la donnée n'est pas disponible au moment du reporting. Dans le cas de données manquantes, des estimations peuvent être faites. Il convient de déterminer la méthode d'estimation la plus pertinente au vu de l'activité de l'entité concernée et de la situation précise concernant l'indisponibilité de la donnée (facture non arrivée, consommations incluses dans les charges, etc.). Enfin, l'estimation effectuée doit être documentée afin de permettre sa traçabilité et de suivre la même méthode d'estimation d'une année sur l'autre.

#### • Les indicateurs

Ils se conforment aux dispositions légales et répondent aux quatre axes stratégiques du Groupe.

Pour la collecte des données 2015, la définition des indicateurs relatifs aux :

- nombre d'accidents du travail avec arrêt<sup>(2)</sup> ;
  - nombre d'heures travaillées<sup>(3)</sup> ;
  - nombre de jours d'arrêt de travail liés à un accident du travail ;
- a été précisée.

Les indicateurs relatifs aux consommations d'énergie ont été reformulés pour tenir compte de leur répartition en fonction des usages (transport de marchandises ou de personnes, engins de manutention et bâtiments) :

Les définitions relatives aux déchets dangereux et non dangereux ont été précisées en tenant compte des remarques formulées lors des audits réalisés en 2014.

Concernant les émissions de gaz à effet de serre (GES) liées aux consommations énergétiques, la méthodologie de calcul retenue est celle de la base carbone de l'ADEME en date du 17 décembre 2015. À l'international, les facteurs d'émissions (FE) de certaines consommations énergétiques n'étant pas disponibles, c'est le facteur d'émission français qui a été appliqué. Pour les émissions de GES liées à l'électricité, lorsque le facteur d'émission n'existe pas, c'est le FE du pays limítrophe le plus élevé qui a été retenu.

#### • Contrôle et validation

Les objectifs du contrôle et de la validation sont les suivants :

- constater les difficultés rencontrées par les contributeurs lors de la saisie et y remédier ;
- obtenir des données auditables ;
- détecter d'éventuelles incohérences dans les données saisies.

Pour l'exercice 2015, le circuit de validation qui avait été défini l'année dernière et qui intervient à chaque étape du processus de reporting (au niveau de l'entité, de chaque division et du Groupe) a été intégré dans l'outil de collecte. Cela permet d'assurer, pour chaque palier de consolidation, une meilleure traçabilité des contrôles opérés sur les données.

Comme en 2014, une formation au contrôle des données a été dispensée aux responsables RSE des divisions en amont de la campagne de reporting. Elle a

(2) Est considéré comme accident du travail un accident survenu au cours de l'année de reporting, par le fait ou à l'occasion du travail, ayant donné lieu à un arrêt de travail de plus d'un jour. Le jour de l'accident n'est pas comptabilisé. Les accidents de trajet ne sont pas à prendre en compte. Est considéré comme accident du trajet un accident advenu entre le domicile et le lieu de travail. Les prolongations et les rechutes d'accident du travail ne sont pas à prendre en compte (aucun nouvel accident ne doit être comptabilisé). En cas d'accident du travail impliquant plusieurs salariés de l'entité, il convient de ne comptabiliser qu'un seul accident. Tout accident du travail ayant été validé par l'entité est à prendre en compte, même si l'arrêt n'a pas encore été validé par la Sécurité sociale ou par l'autorité locale externe (par contre, il ne faudra pas comptabiliser l'accident une seconde fois l'année suivante). Les accidents qui ont été rejetés par la Sécurité sociale ou par l'autorité locale externe ne doivent pas être comptabilisés. Salariés à prendre en compte : salariés présents au cours de l'année de reporting en contrat CDI ou CDD. Ne sont pas à prendre en compte : les stagiaires, les sous-traitants et les intérimaires.

(3) Nombre d'heures travaillées : il s'agit du nombre d'heures réellement travaillées durant l'année pour les salariés de l'entité. Si vous ne disposez pas des heures réellement travaillées, prendre dans ce cas l'horaire de référence de la société X effectif au 31 décembre de l'année de reporting. Horaire de référence : cela correspond à l'horaire contractuel, réglementaire ou légal annuel (heures théoriques travaillées).

Chaque salarié compte pour une unité quel que soit son temps de travail dans l'année et le taux de consolidation de sa société d'affectation. Ne considérer qu'un recrutement et qu'un départ pour un salarié qui aurait effectué plusieurs contrats dans l'année. Salariés à prendre en compte : salariés présents au cours de l'année de reporting en contrat CDI ou CDD. Ne sont pas à prendre en compte : les stagiaires, les sous-traitants et les intérimaires.

## RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

également rassemblé cette année les responsables RH et QHSE des divisions ainsi que des auditeurs internes afin qu'ils puissent communiquer ces informations à leur réseau de contributeurs. Des exemples de contrôle ont été présentés lors de la formation et reportés dans le protocole de reporting, à savoir :

- comparer les données reportées pour l'exercice N avec les données reportées pour l'exercice précédent (N-1) en calculant le ratio N/N-1 (afin de détecter les variations anormales et les investiguer) ;
- classer les sites en fonction de leur impact sur la variation de la donnée d'une année sur l'autre ;
- effectuer un repérage des valeurs nulles, qui sont des erreurs potentielles.

Des points téléphoniques ont été réalisés en amont de la collecte des données avec les contributeurs des sociétés implantées à l'international pour relayer les informations relatives aux procédures de contrôle et les modifications réalisées sur le référentiel d'indicateurs.

Les questions posées lors de ces points ont été postées dans l'outil de collecte avec la solution appropriée afin de permettre à l'ensemble des contributeurs d'appliquer la méthode retenue par le Groupe.

Dans le cadre des contrôles réalisés par l'entité et afin de s'assurer que chaque contributeur local connaisse la « personne source » (notamment pour les données sociales), la liste des correspondants RH (par société) a été publié dans l'outil de collecte.

Préalablement aux audits, concernant les nouvelles entités et les sociétés à l'international, des conférences téléphoniques ont été effectuées avec les contribu-

teurs locaux afin de les préparer aux opérations de vérification des Commissaires aux comptes.

La boîte e-mail dédiée au reporting mise en place en 2014 a permis dès le début de la collecte des données 2015 de répondre, avec l'appui des responsables RSE des divisions, aux différentes interrogations des contributeurs.

Enfin, le test de cohérence intégré dans le logiciel de reporting permettant au contributeur de détecter les écarts de plus ou moins 15 % par rapport à l'année précédente et de les justifier par un commentaire a été reconduit.

### • Contrôle interne

Un auditeur interne pourra effectuer, dans le cadre des contrôles financiers, des vérifications sur les données remontées par les entités.

Concernant la note méthodologique relative au reporting extra-financier d'Hayas, il convient de se reporter au document de référence publié par Hayas.

Les jours perdus pour accident du travail sont comptabilisés en jours calendaires au sein du Groupe. Certaines sociétés (représentant 29 % des effectifs) les reportent en jours ouvrés. Concernant ces sociétés, la donnée a été recalculée en jours calendaires par le Groupe.

Ces indicateurs permettent de calculer le taux de fréquence et le taux de gravité. Concernant les heures travaillées, certaines sociétés se sont fondées sur la définition des heures réelles et d'autres sur celle des heures théoriques.

### Tableaux d'indicateurs environnementaux et sociétaux

#### Consommations d'eau et d'énergie<sup>(1)</sup>

	Unité de mesure	Données 2015	Données 2014	Données 2013	Données 2012	Données 2011	% de l'effectif total Groupe au 31/12/15 (incluant l'effectif d'Hayas) couvert par l'indicateur
<b>Consommation d'eau</b>							
Eau (comprend l'eau de réseau et l'eau prélevée dans le milieu naturel)	m <sup>3</sup>	<b>2 488 925</b>	2 235 807	1 995 451	2 243 585	1 732 589	93
<b>Consommation d'énergie</b>							
Électricité consommée dans les bâtiments (bureaux, entrepôts, usines) <sup>(2)</sup>	MWh	<b>270 961</b>	245 905	188 408	223 436	266 820	93
Chauffage urbain <sup>(3)</sup>	MWh	<b>1 643</b>	616	1 276	1 768	Non demandé	93
Fioul lourd consommé par les bâtiments (bureaux, entrepôts, usines) <sup>(4)</sup>	m <sup>3</sup>	<b>343</b>	279 431	749 773	224 005	Non demandé	93
Fioul domestique consommé <sup>(5)</sup>	m <sup>3</sup>	<b>985</b>	261 789	174 150	142 277	Non demandé	93
Fioul lourd consommé par la flotte <sup>(6)</sup>	m <sup>3</sup>	<b>11 274</b>	24 838	Non demandé	Non demandé	Non demandé	93
Gasoil routier consommé par la flotte de véhicules <sup>(7)</sup>	m <sup>3</sup>	<b>91 784</b>	154 886	Non demandé	Non demandé	Non demandé	93
Gaz de pétrole liquéfié (GPL) consommé <sup>(8)</sup>	m <sup>3</sup>	<b>1 233</b>	166 824	9 657	16 596	Non demandé	93
Quantité totale de gaz naturel <sup>(9)</sup>	m <sup>3</sup>	<b>2 241 744</b>	1 785 200	3 034 057	2 229 259	669 652	93
Quantité totale de gazole (consommé dans les bâtiments)	m <sup>3</sup>	<b>88 013</b>	Non demandé	Non demandé	Non demandé	Non demandé	93
Quantité totale d'essence	m <sup>3</sup>	<b>4 492</b>	Non demandé	Non demandé	Non demandé	Non demandé	93

(1) Les données 2015 intègrent les consommations du groupe Hayas. Elles présentent les données de consommations brutes collectées auprès des entités interrogées.

(2) Les consommations électriques des véhicules Autolib', Bluely et Bluecub s'élèvent à 15 669 MWh. Elles ne sont pas incluses dans ce chiffre.

(3) et (9) La hausse significative s'explique par le fait que cette donnée n'avait pas été reportée en 2014 par certaines entités car non suivies. La donnée a pu être collectée cette année.

(4) Consommation d'Hayas

(5), (6) et (7) Les indicateurs de consommation énergétique ont été revus en 2015 pour tenir compte de leurs usages. De nouveaux indicateurs ont été créés pour faciliter la collecte des données, réaliser le calcul des émissions de gaz à effet de serre qui y sont liées et s'assurer de couvrir toutes les consommations énergétiques. La baisse significative s'explique par les variations de périmètre des sociétés interrogées dans le cadre du reporting, mais également par le fait qu'en 2014, certaines entités, ayant le souci de communiquer la totalité de leurs consommations, avaient consolidé plusieurs types de carburant dans un même indicateur. Cette année, les entités ont pu reporter leurs données dans l'indicateur approprié.

(8) En plus des observations mentionnées ci-dessus, la baisse constatée est expliquée par le fait que certaines entités n'utilisent plus ce type d'énergie depuis 2015.

Les données 2011-2013 présentées dans le tableau ci-dessus correspondent à celles qui ont été publiées dans les documents de référence des années concernées.

## RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

Tableau des investissements et dépenses environnementaux<sup>(1)</sup>

(en milliers d'euros)	Année 2013		Année 2014		Année 2015	
	Montant des investissements environnementaux	Montant des dépenses environnementales	Montant des investissements environnementaux	Montant des dépenses environnementales	Montant des investissements environnementaux	Montant des dépenses environnementales
Transport et logistique	4 932	5 621	5 148	7 038	5 951	4 054
Logistique pétrolière	3 173	3 044	1 582	4 344	2 539	3 370
Stockage d'électricité et solutions	2 105	3 812	367	828	490	862
Autres <sup>(2)</sup>	–	20	–	20	200	21
<b>TOTAL</b>	<b>10 210</b>	<b>12 532</b>	<b>7 098</b>	<b>12 229</b>	<b>9 180</b>	<b>8 306</b>

(1) Ces données n'intègrent pas les dépenses environnementales du groupe Havas.

(2) Actifs agricoles, holding.

Tableau des installations classées pour l'environnement (ICPE)

	Année 2013				Année 2014				Année 2015			
	Nombre de sites soumis à déclaration (ICPE)	Nombre de sites soumis à autorisation (ICPE)	Nombre de contrôles ICPE réalisés	Nombre d'infractions constatées à l'occasion de contrôles d'autorités locales	Nombre de sites soumis à déclaration (ICPE)	Nombre de sites soumis à autorisation (ICPE)	Nombre de contrôles ICPE réalisés	Nombre d'infractions constatées à l'occasion de contrôles d'autorités locales	Nombre de sites soumis à déclaration (ICPE)	Nombre de sites soumis à autorisation (ICPE)	Nombre de contrôles ICPE réalisés	Nombre d'infractions constatées à l'occasion de contrôles d'autorités locales
Transport et logistique	18	6	6	0	18	7	4	5	5	6	4	1
Logistique pétrolière	115	20	31	0	116	18	5	0	115	18	52	1
Stockage d'électricité et solutions	0	3	1	0	1	3	1	0	1	3	1	0
Communication <sup>(1)</sup>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Autres <sup>(2)</sup>	1	0	2	0	1	0	0	0	2	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>134</b>	<b>29</b>	<b>40</b>	<b>0</b>	<b>136</b>	<b>28</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>123</b>	<b>27</b>	<b>57</b>	<b>2</b>

(1) Cela recouvre uniquement les données d'Havas.

(2) Actifs agricoles, holding.

## RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

Tableau des émissions de gaz à effet de serre (scope 1 et 2)

	2015
Émissions GES liées à la consommation d'énergie scope 1 (tonnes éq. CO <sub>2</sub> ) <sup>(1)</sup>	<b>492 854</b>
Émissions GES liées à la consommation d'énergie scope 2 (tonnes éq. CO <sub>2</sub> ) <sup>(2)</sup>	<b>71 921</b>
Émissions GES liées à la consommation d'énergie scope 1 et 2 (tonnes éq. CO <sub>2</sub> )	<b>564 775</b>

(1) Le scope 1 correspond aux émissions directes, comme la consommation d'énergie hors électricité, la combustion de carburant, les émissions des procédés industriels et les émissions fugitives (dues aux fuites des fluides frigorigènes, par exemple).

(2) Le scope 2 correspond aux émissions indirectes liées à l'énergie, telles que la consommation d'électricité, ou la consommation de vapeur, froid ou chaleur via des réseaux de distribution.

Les émissions de gaz à effet de serre présentées dans le tableau ci-dessus sont liées aux consommations énergétiques du Groupe et incluent celles d'Havas. La méthodologie de calcul utilisée est celle de la base carbone de l'ADEME en date du 17 décembre 2015.

À l'international, les facteurs d'émissions de certaines consommations énergétiques n'étant pas disponibles, c'est le facteur d'émissions français qui a été appliqué. Pour les émissions GES liées à l'électricité, lorsque le facteur d'émissions n'existe pas, c'est celui du pays limitrophe le plus élevé qui a été retenu.

Actions sociétales soutenues<sup>(1)</sup>

	Total par activité 2014	Total par activité 2015
Transport et logistique	392	<b>543</b>
Logistique pétrolière	30	<b>8</b>
Stockage d'électricité et solutions	85	<b>50</b>
Holding <sup>(2)</sup>	6	<b>16</b>
Programme Earthtalent <sup>(3)</sup>	18	<b>7</b>
Fondation de la 2 <sup>e</sup> chance <sup>(4)</sup>	421	<b>418</b>
<b>TOTAL</b>	<b>952</b>	<b>1 042</b>

(1) Ces données n'intègrent pas les actions sociétales du groupe Havas.

(2) Données sociétales de la holding, hors projets Earthtalent.

(3) Le programme Earthtalent est un programme sociétal sous régime direct intégré à la holding. Les sept actions concernent des renouvellements de dotations accordées à des projets en 2014.

(4) Ce chiffre concerne les coups de pouce (soutien direct aux projets) pris en charge par les partenaires publics ou privés de la Fondation de la 2<sup>e</sup> chance. Le Groupe Bolloré prend en charge directement les coûts de fonctionnement du siège de la Fondation.

Tableau des déchets du Groupe

Déchets par catégorie	Total
Quantité totale de déchets (dangereux et non dangereux) évacués (tonnes) <sup>(1)</sup>	<b>32 552</b>
Quantité totale de déchets (dangereux et non dangereux) recyclés (tonnes)	<b>14 178</b>
Quantité totale de déchets (dangereux et non dangereux) éliminés (tonnes)	<b>16 832</b>

(1) La quantité totale de déchets évacuée inclut les déchets d'Havas qui s'élèvent à 1 541 tonnes.

Les quantités de déchets reportées, dans le tableau ci-dessus, concernent uniquement les sociétés ayant une activité industrielle qui représentent 89% des effectifs au 31 décembre 2015. Les taux de couverture (en pourcentage d'effectif des sociétés ayant une activité industrielle) s'élèvent à :

- pour les déchets dangereux : 84 %

- pour les déchets non dangereux : 80 %

Ces pourcentages tiennent compte des exclusions de certaines sociétés dont les données n'étaient pas suffisamment fiables.

## RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

Tableau de concordance Grenelle II

Informations requises par la loi Grenelle II	GRI 3.1	ISO 26000	Pacte mondial	Informations publiées dans le Rapport annuel 2015	Informations publiées dans le rapport RSE 2015	Périmètre couvert par l'indicateur (Document de référence)
<b>Informations sociales</b>						
Effectif total et répartition des salariés par sexe, âge, zone géographique	LA 1	6.4.4		voir « Information sur les effectifs » / « Effectifs au 31 décembre 2015 », tableaux d'indicateurs sociaux dans « Reporting social »		Groupe
Embauches et licenciements	LA 2	6.4.4		voir « Intégrer toutes les diversités et garantir l'égalité des chances tout au long du parcours professionnel », voir « Recrutements et départs », tableaux d'indicateurs sociaux dans « Reporting social »	« Augmenter la part de jeunes alternants dans les recrutements de la division » dans Bolloré Logistics, p. 16 « Identifier et promouvoir les talents locaux » dans Bolloré Africa Logistics, p. 22 « Favoriser l'intergénérationnel et développer les compétences » dans Bolloré Energy, p. 27 « Accompagner la montée en compétences » (mener une politique de recrutement dynamique et encadré) dans Stockage d'électricité et solutions, p. 38	Groupe
Rémunérations et leur évolution	EC1 et EC5	6.4.4		voir « Rémunérations en euros », tableaux d'indicateurs sociaux dans « Reporting social » voir « Une politique salariale cohérente et équitable »		France
Organisation du temps de travail	LA	6.4.4		voir « Organisation du temps de travail », tableaux d'indicateurs sociaux dans « Reporting social »		Groupe
Absentéisme	LA 7	6.4.4		voir « Une gestion responsable de l'emploi à durée limitée » voir « Organisation du temps de travail », tableaux d'indicateurs sociaux dans « Reporting social »		France
Organisation du dialogue social, (notamment les procédures d'information et de consultation du personnel ainsi que les procédures de négociation)	LA 4	6.4.3 et 6.4.5	# 3	voir « Favoriser le dialogue social, l'implication et l'engagement des collaborateurs »	« S'engager avec et pour les collaborateurs » – Favoriser le dialogue social dans Bolloré Energy, p. 27	Groupe
Bilan des accords collectifs	LA 5	6.4.3 et 6.4.5	# 3	voir « Favoriser le dialogue social, l'implication et l'engagement des collaborateurs » voir « Relations professionnelles et bilans des accords collectifs », tableaux d'indicateurs sociaux dans « Reporting social »		France
Conditions de santé et de sécurité au travail	LA 6 et LA 8	6.4.6	# 4-5	voir « Assurer la sécurité et veiller à la santé de l'ensemble des collaborateurs »	« S'engager avec et pour les collaborateurs » – Assurer la santé / Assurer la sécurité des collaborateurs, dans Bolloré Logistics p. 14, 15 et dans Bolloré Africa Logistics, p. 20, 21 « S'engager avec et pour les collaborateurs » – Appliquer et améliorer en continu les systèmes de santé et de sécurité, dans Bolloré Energy, p. 26 « S'engager avec et pour les collaborateurs » ; « Assurer la santé et la sécurité des collaborateurs », dans Stockage d'électricité et solutions, p. 36-38	Groupe

## RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

Informations requises par la loi Grenelle II	GRI 3.1	ISO 26000	Pacte mondial	Informations publiées dans le Rapport annuel 2015	Informations publiées dans le rapport RSE 2015	Périmètre couvert par l'indicateur (Document de référence)
<b>Informations sociales</b>						
Accidents du travail (notamment leur fréquence, leur gravité et les maladies professionnelles)	LA 7	6.4.6	# 4-5	voir « Assurer la sécurité et veiller à la santé de l'ensemble des collaborateurs » voir « une gestion responsable de l'emploi à durée limitée » voir tableaux d'indicateurs sociaux « Absentéisme » dans « Reporting social »	« S'engager avec et pour les collaborateurs » - Assurer la sécurité des collaborateurs dans Bolloré Logistics, p. 15 et dans Bolloré Africa Logistics, p. 20, 21 Voir encadré « Participation active à la journée mondiale de la santé et de la sécurité au travail 2015 », p. 20 « S'engager avec et pour les collaborateurs » - Appliquer et améliorer en continu les systèmes de santé et de sécurité dans Bolloré Energy, p. 26 « S'engager avec et pour les collaborateurs » - Assurer la sécurité des collaborateurs dans Stockage d'électricité et solutions, p. 36-38	France
Bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et sécurité au travail	LA 9	6.4.6	# 4-5	voir « Favoriser le dialogue social, l'implication et l'engagement des collaborateurs » voir « Relations professionnelles et bilans des accords collectifs », tableaux d'indicateurs sociaux dans « Reporting social »		France
Politiques mises en œuvre en matière de formation	LA 11	6.4.7		voir « Anticiper les évolutions des métiers, développer les compétences et promouvoir les talents locaux » voir « Formations » Tableaux d'indicateurs sociaux dans « Reporting social »	« S'engager avec et pour les collaborateurs » - Développer les compétences, promouvoir les talents et favoriser la mobilité, dans Bolloré Logistics, p. 15, 16 « S'engager avec et pour les collaborateurs », - Développer les compétences et fidéliser les salariés, dans Bolloré Africa Logistics, p. 22, 23 « S'engager avec et pour les collaborateurs » - Favoriser l'intergénérationnel et développer les compétences, dans Bolloré Energy, p. 26, 27 « Développer les compétences, promouvoir les talents et favoriser la mobilité » - Développer les compétences dans Communication « Accompagner la montée en compétences », p. 31, 32 « Accompagner la montée en compétences » et encadré « Accompagner les changements organisationnels et favoriser la mobilité intragroupe » dans Stockage d'électricité et solutions, p. 38, 39	Groupe
Nombre total d'heures de formation	LA 10	6.4.7		voir « Anticiper les évolutions des métiers, développer les compétences et promouvoir les talents locaux », « La formation pour préparer les compétences de demain » voir « Indicateurs sociaux », tableaux d'indicateurs sociaux dans « Reporting social »		France
Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	LA 14			voir « Intégrer toutes les diversités et garantir l'égalité des chances tout au long du parcours professionnel »	« Promouvoir l'égalité des chances » - Garantir l'égalité hommes-femmes, dans Communication, p. 30, 31	Groupe
Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	LA 13			voir « Intégrer toutes les diversités et garantir l'égalité des chances tout au long du parcours professionnel » « Insertion professionnelle et handicap », tableaux d'indicateurs sociaux dans « Reporting social »	« Promouvoir l'égalité des chances » - Développer l'embauche de travailleurs handicapés, dans Communication, p. 31 « Accompagner la montée en compétences », dans Stockage d'électricité et solutions, p. 38, 39	France

## RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

				Informations publiées dans le Rapport annuel 2015	Informations publiées dans le rapport RSE 2015	Périmètre couvert par l'indicateur (Document de référence)
<b>Informations requises par la loi Grenelle II</b>				GRI 3.1	ISO 26000	Pacte mondial
<b>Informations sociales</b>						
Politique de lutte contre les discriminations	LA 13			voir « Intégrer toutes les diversités et garantir l'égalité des chances tout au long du parcours professionnel »	« Promouvoir l'égalité des chances », dans Communication, p. 30, 31 « Accompagner la montée en compétence », « Promouvoir la diversité », dans Stockage d'électricité et solutions, p. 38	Groupe
Respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	HR 5 ; LA 4 et LA 5	6.3.10	# 3	voir « Favoriser le dialogue social, l'implication et l'engagement des collaborateurs »		Groupe
Élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	HR 4 ; LA 13 et LA 14	6.3.10	# 6	voir « Intégrer toutes les diversités et garantir l'égalité des chances tout au long du parcours professionnel »	« Promouvoir l'égalité des chances », dans Communication, p. 30, 31 « Accompagner la montée en compétence » ; « Promouvoir la diversité », dans Stockage d'électricité et solutions, p. 38	Groupe
Élimination du travail forcé ou obligatoire	HR 6 et HR 7	6.3.10	# 4-5	voir Référentiels externes, « Le Pacte mondial des Nations unies : dix grands principes » voir « Référentiel interne », « La charte éthique et valeurs », « Partager une même éthique des affaires, « Les droits de l'Homme »	« La stratégie de responsabilité sociale d'entreprise du Groupe », – Les chantiers 2016, p. 3	Groupe
Abolition effective du travail des enfants	HR 6	6.3.10	# 4-5	Référentiels externes « Le Pacte mondial des Nations unies : dix grands principes » « Référentiel interne », « La charte éthique et valeurs » Partager une même éthique des affaires, « Les droits de l'Homme »	« La stratégie de responsabilité sociale d'entreprise du Groupe », – Les chantiers 2016, p. 3	Groupe
<b>Informations environnementales</b>						
Organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement	Approche managériale	6.5.1 et 6.5.2	# 7-8-9	voir « Réduire l'impact environnemental des activités » Voir « Cartographier les risques environnementaux et mettre en place des actions » voir « Tableau des risques industriels liés à l'environnement », « Facteurs de risque » voir « Innover pour anticiper les nouvelles exigences environnementales », voir « Le projet de nouveau hub logistique du Havre »	« Produire et innover durablement », dans Bolloré Logistics, p. 16, 18 « Assurer la sécurité des collaborateurs », dans Bolloré Africa Logistics p. 20-22 « Produire et innover durablement », dans Bolloré Africa Logistics, p. 23 « Produire et innover durablement », dans Bolloré Energy, p. 27-29 « Prévenir et réduire l'impact environnemental de nos activités », p. 33 « Innover pour anticiper les nouvelles exigences environnementales », p. 33 dans Communication « Produire et innover durablement », dans Stockage d'électricité et solutions, p. 41-43	Groupe
Actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement	Approche managériale	6.5.1 et 6.5.2	# 7-8-9	voir « Tableau des risques industriels liés à l'environnement », dans « Facteurs de risque », voir « Produire et innover durablement »	« S'engager avec et pour les collaborateurs » – Proposer un accès à la formation pour tous, dans Bolloré Logistics, p. 15 « Développer les compétences, promouvoir les talents et favoriser la mobilité », « Décliner la stratégie RSE en interne », dans Communication p. 31	Groupe

## RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

Informations requises par la loi Grenelle II	GRI 3.1	ISO 26000	Pacte mondial	Informations publiées dans le Rapport annuel 2015	Informations publiées dans le rapport RSE 2015	Périmètre couvert par l'indicateur (Document de référence)
<b>Informations environnementales</b>						
Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	EN 30	6.5.1 et 6.5.2	# 7-8-9	voir « Tableau des risques industriels liés à l'environnement », dans « Facteurs de risque » voir « Produire et innover durablement », « Cartographie des risques environnementaux et mettre en place des actions » voir « Tableau des investissements et dépenses environnementaux »	« Produire et innover durablement », dans Bolloré Logistics, p. 16-18 « Assurer la sécurité des collaborateurs » dans Bolloré Africa Logistics p. 20-22 « Produire et innover durablement », dans Bolloré Africa Logistics, p. 23 « Produire et innover durablement », dans Bolloré Energy, p. 27-29 « Prévenir et réduire l'impact environnemental de nos activités », dans Communication, p. 33 « Produire et innover durablement », dans Stockage d'électricité et solutions, p. 41-43	Groupe
Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement (sous réserve que cette information ne soit pas de nature à causer un préjudice sérieux à la société dans un litige en cours)	EN 28 et EC 2	6.5.1 et 6.5.2	# 7-8-9	voir note 10, tableau « Provisions pour risques et charges »		Groupe
Mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	EN 22, EN 23 et EN 24	6.5.3	# 7-8-9	voir « Tableau des risques industriels liés à l'environnement », dans « Facteurs de risque » voir « Réduire l'impact environnemental des activités », « Cartographier les risques environnementaux et mettre en place des actions » voir « Tableau des installations classées pour l'environnement (ICPE) »	« Produire et innover durablement », dans Bolloré Logistics p. 16-18 « Traiter et recycler les déchets », dans Bolloré Africa Logistics, p. 23 « Prévenir les risques environnementaux », dans Bolloré Energy, p. 27 « Prévenir et réduire l'impact environnemental des activités », dans Communication, p. 33 « Produire et innover durablement », Réduire l'empreinte environnementale des activités, dans Stockage d'électricité et solutions, p. 40	Groupe
Mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets	EN 22	6.5.3	# 7-8-9	voir « Réduire l'impact environnemental des activités » ; « Gérer et valoriser les déchets »	« Produire et innover durablement » – Traiter et recycler les déchets, dans Bolloré Africa Logistics, p. 23 « Produire et innover durablement » – Le recyclage des produits technologiques : dans Stockage d'électricité et solutions, p. 40	Groupe
Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	EN 25	6.5.3	# 7-8-9	voir « Tableau des risques industriels liés à l'environnement », dans « Facteurs de risque », voir « Réduire l'impact environnemental des activités » ; « Cartographier les risques environnementaux et mettre en place des actions »		Groupe
Consommation d'eau et approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	EN 8, EN 9 et EN 21	6.5.4	# 7-8-9	voir « Réduire l'impact environnemental des activités » ; « Optimiser les consommations d'eau et d'énergie » voir « Tableaux d'indicateurs environnementaux et sociétaux » ; « Consommations d'eau et d'énergie »	« Produire et innover durablement » – Évaluer son impact environnemental, dans Bolloré Logistics, p. 17 – Suivi des consommations d'énergie, dans Bolloré Africa Logistics p. 23	Groupe

## RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

Informations requises par la loi Grenelle II	GRI 3.1	ISO 26000	Pacte mondial	Informations publiées dans le Rapport annuel 2015	Informations publiées dans le rapport RSE 2015	Périmètre couvert par l'indicateur (Document de référence)
<b>Informations environnementales</b>						
Consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	EN 1 et EN 10	6.5.4	# 7-8-9	voir Tableaux d'indicateurs environnementaux et sociétaux	« Prévenir et réduire l'impact environnemental des activités », dans Communication, p. 33	Groupe
Consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	EN 3, EN 4, EN 5, EN 6 et EN 7	6.5.4	# 7-8-9	voir « Réduire l'impact environnemental des activités » ; « Optimiser les consommations d'eau et d'énergie » ; voir « Innover pour anticiper les nouvelles exigences environnementales » ; voir « Tableaux d'indicateurs environnementaux et sociétaux » ; « Consommations d'eau et d'énergie »	« Produire et innover durablement » ; – Réduire son empreinte carbone, dans Bolloré Logistics, p. 16, 17 – Réduire les consommations d'énergie et l'empreinte environnementale des activités, dans Bolloré Africa Logistics, p. 23 « Produire et innover durablement » ; « Réaliser des économies d'énergie », dans Bolloré Energy, p. 28 « Prévenir et réduire l'impact environnemental des activités », dans Communication, p. 39 – Réduire l'empreinte environnementale des activités de la division, dans Stockage d'électricité et solutions, p. 40	Groupe
Utilisation des sols		6.5.4	# 7-8-9	voir « Tableau des risques industriels liés à l'environnement » dans « Facteurs de risque », voir « Réduire l'impact environnemental des activités » ; « Cartographier les risques environnementaux et mettre en place des actions » et « Protéger et garantir l'utilisation durable des sols »	« Produire et innover durablement », Prévenir les risques environnementaux dans Bolloré Energy p. 27	Groupe
Rejets de gaz à effet de serre (art. 75, Grenelle II)	EN 16, EN 17, EN 19 et EN 20	6.5.5	# 7-8-9	voir « Réduire l'impact environnemental des activités » ; « Diminuer les rejets de gaz à effet de serre » ; voir « Tableaux d'indicateurs environnementaux et sociétaux » ; « Tableaux des émissions de gaz à effet de serre »	« Produire et innover durablement » ; – Réduire son empreinte carbone, dans Bolloré Logistics, p. 16, 17 « Produire et innover durablement » ; « Contribuer à réduire les émissions de gaz à effet de serre », dans Bolloré Energy, p. 29 « Produire et innover durablement », dans Stockage d'électricité et solutions, p. 40-43	France
Adaptation aux conséquences du changement climatique	EN 18 et EC 2	6.5.5	# 7-8-9	voir « Innover pour anticiper les nouvelles exigences environnementales »	« Le Groupe Bolloré et la COP21 » p. 8, 9 « Produire et innover durablement » ; – Réduire son empreinte carbone, dans Bolloré Logistics, p. 16-17 « Innover pour anticiper les nouvelles exigences environnementales », dans Communication, p. 33 « Produire et innover durablement » ; – Développer de nouvelles formes de mobilité dans Stockage d'électricité et solutions, p. 41-43	Groupe
Mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	EN 11 à 15 et EN 25	6.5.6	# 7-8-9	voir « Tableau des risques industriels liés à l'environnement », et en particulier les actifs agricoles, dans « Facteurs de risque » ; voir « Réduire l'impact environnemental des activités » ; « Préserver la biodiversité » et « Le projet du nouveau hub logistique du Havre »	« Produire et innover durablement » ; – Préserver la biodiversité, dans Bolloré Logistics, p. 18 « Agir pour le développement local » ; – La protection de la faune, dans Bolloré Africa Logistics, p. 25 « Produire et innover durablement » ; – Agir pour la protection de la biodiversité, dans Bolloré Energy, p. 29	Bolloré Logistics Bolloré SA (vignes)

## RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

Informations requises par la loi Grenelle II	GRI 3.1	ISO 26000	Pacte mondial	Informations publiées dans le Rapport annuel 2015	Informations publiées dans le rapport RSE 2015	Périmètre couvert par l'indicateur (Document de référence)
<b>Informations relatives aux engagements sociétaux</b>						
Impact territorial, économique et social en matière d'emploi et de développement régional	EC 8 et EC 9	6.8.5		voir « Renforcer l'ancrage territorial des activités du Groupe Bolloré » voir « Earthtalent by Bolloré : un programme de solidarité participatif »	« Bolloré Transport & Logistics : une marque unique pour un réseau mondial d'expertise » – Une forte empreinte socio-économique locale, p. 10 « Agir pour le développement local », « Évaluer son empreinte socio-économique locale », dans Bolloré Logistics, p. 18 « Agir pour le développement local », – Promouvoir une meilleure intégration régionale en assurant la transition énergétique, p. 24 – Promouvoir une meilleure intégration locale par la construction d'infrastructures éducatives ou de santé, dans Bolloré Africa Logistics, p. 25 Encadré « Projet Petroplus raffinage Petit-Couronne », dans Bolloré Energy, p. 29 « Agir pour le développement local » dans Stockage d'électricité et solutions, p. 43, 44	Groupe
Impact territorial, économique et social sur les populations riveraines ou locales	EC 1 et EC 6	6.8		voir « Renforcer l'ancrage territorial des activités du Groupe Bolloré » voir « Promouvoir l'engagement solidaire des collaborateurs »	« Agir pour le développement local » – Instaurer une relation de confiance et nouer des partenariats pérennes avec les parties prenantes et la société civile, dans Bolloré Logistics, p. 18, 19 « Agir pour le développement local », – Promouvoir une meilleure intégration régionale en assurant la transition énergétique, p. 24 – Promouvoir une meilleure intégration locale par la construction d'infrastructures éducatives ou de santé, dans Bolloré Africa Logistics, . p. 25 Encadré « Projet Petroplus raffinage Petit-Couronne », dans Bolloré Energy, p. 29 « Agir pour le développement local », – Permettre l'accès à l'énergie pour tous : les Bluezones, dans Stockage d'électricité et solutions, p. 43, 44 Encadré « Bluezone de Cacaveli », dans Stockage d'électricité et solutions, p. 44	Groupe
Conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations	4.14 à 4.17	5.3.3		voir « Présentation de la performance extra-financière du Groupe Bolloré » voir « Instaurer une relation de confiance avec les parties prenantes »	« Agir pour le développement local » – Instaurer une relation de confiance et nouer des partenariats pérennes avec les parties prenantes et la société civile, dans Bolloré Logistics, p. 18, 19 « Agir pour le développement local » – Dialoguer avec les parties prenantes, dans Bolloré Africa Logistics, p. 24, 25 Encadré « Bluezone de Cacaveli », dans Stockage d'électricité et solutions, p. 44	Groupe
Actions de partenariat ou de mécénat	EC 1 et 4.11 à 4.13	6.8.9		voir « Promouvoir l'engagement solidaire des collaborateurs », voir « Tableaux d'indicateurs environnementaux et sociétaux » ; « Actions sociétales soutenues »	« Agir pour le développement local » – Promouvoir l'engagement solidaire des collaborateurs, dans Bolloré Logistics, p. 19 « Agir pour le développement local » – S'engager auprès de l'enfance et de la jeunesse : la réinsertion des enfants des rues, dans Bolloré Africa Logistics, p. 25 « Agir pour le développement local » – Actions de solidarité et engagement solidaire des collaborateurs, dans Bolloré Energy, p. 29 « Favoriser l'engagement solidaire », dans Communication, p. 34 – Être un acteur solidaire du développement local, dans Stockage d'électricité et solutions, p. 43	Groupe

## RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

Informations requises par la loi Grenelle II	GRI 3.1	ISO 26000	Pacte mondial	Informations publiées dans le Rapport annuel 2015	Informations publiées dans le rapport RSE 2015	Périmètre couvert par l'indicateur (Document de référence)
<b>Informations relatives aux engagements sociétaux</b>						
Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	EC 6; HR 2 et HR 5 à 7	6.6.6	# 1-2	voir « Labelliser les fournisseurs, évaluer les sous-traitants et déployer une politique d'achat responsable »	« Produire et innover durablement » – Gestion éco-responsable des achats, dans Bolloré Africa Logistics, p. 23 « Déployer une politique d'achats responsables », dans Communication, p. 34	Groupe
Importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	3.6 et 4.14	6.6.6	# 1-2	voir « Partager une même éthique des affaires », « une démarche éthique déployée en interne » voir « Labelliser les fournisseurs, évaluer les sous-traitants et déployer une politique d'achats responsables » ; « La prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale »	« Agir pour le développement local » – L'importance de la sous-traitance, dans Bolloré Energy, p. 29 « Déployer une politique d'achats responsables », dans Communication, p. 34	Groupe
Actions engagées pour prévenir la corruption	SO 2 à 4, SO 7 et SO 8	6.6.3	# 10	voir « Partager une même éthique des affaires »	« Un socle commun aux activités transport : le partage d'une même éthique des affaires », p. 11 Encadré « L'évaluation de l'intégrité des fournisseurs », dans un socle commun aux activités transport : le partage d'une même éthique des affaires, p. 11 « Partager une même éthique des affaires » dans Communication, p. 30 « Partager une même éthique des affaires », dans Stockage d'électricité et solutions, p. 36	Groupe
Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	PR 1 et PR 2	6.7.4		voir « Réduire l'impact environnemental des activités » ; « Les mesures prises en faveur de la santé et la sécurité des consommateurs »	« Promouvoir une communication responsable », dans Communication p. 34	Le Groupe n'a pas de produits ou de services en lien direct avec le consommateur, à l'exception des activités de transport de personnes.
Autres actions engagées en faveur des droits de l'homme	HR	6.3	# 1-2	voir « Présentation de la performance extra-financière du Groupe Bolloré », « Les chantiers 2016 » voir Référentiels externes « Le Pacte mondial des Nations unies : dix grands principes » voir Partager une même éthique des affaires ; « Les droits de l'homme »	« La stratégie de responsabilité sociale d'entreprise du Groupe », – Les chantiers 2016, p. 3 « Engagement solidaire des collaborateurs », Earthtalent, p. 47-49	Groupe

## RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT

# RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES CONSOLIDÉES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION

Exercice clos le 31 décembre 2015

Aux actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, accrédité par le Cofrac sous le numéro 3-1048<sup>(1)</sup> et membre du réseau Deloitte de l'un des Commissaires aux comptes de la société, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2015 (ci-après les « Informations RSE »), présentées dans le rapport de gestion en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

### RESPONSABILITÉ DE LA SOCIÉTÉ

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R. 225-105-1 du Code de commerce, conformément au protocole de reporting utilisé par la société (ci-après le « Référentiel ») dont un résumé figure dans le rapport de gestion inclus dans le document de référence disponible sur demande au siège de la société.

### INDÉPENDANCE ET CONTRÔLE QUALITÉ

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le Code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du Code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, des normes professionnelles et des textes légaux et réglementaires applicables.

### RESPONSABILITÉ DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R. 225-105 du Code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément au Référentiel (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nos travaux ont mobilisé les compétences de sept personnes et se sont déroulés entre décembre 2015 et avril 2016 pour une durée d'environ huit semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément aux normes professionnelles applicables en France, et à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et, concernant l'avis motivé sur la sincérité, à la norme internationale ISAE 3000<sup>(2)</sup>.

### I. ATTESTATION DE PRÉSENCE DES INFORMATIONS RSE

#### NATURE ET ÉTENDUE DES TRAVAUX

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R. 225-105-1 du Code de commerce. En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R. 225-105 alinéa 3 du Code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L. 233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce avec les limites précisées dans les éléments méthodologiques du rapport de gestion.

#### CONCLUSION

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, notamment en ce qui concerne le nombre d'heures de formation et la quantité totale de déchets évacués, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

### II. AVIS MOTIVÉ SUR LA SINCÉRITÉ DES INFORMATIONS RSE

#### NATURE ET ÉTENDUE DES TRAVAUX

Nous avons mené une trentaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et de prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

(1) Dont la portée est disponible sur le site [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr).

(2) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

## RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes<sup>(3)</sup> :

- au niveau de l'entité consolidante et des divisions, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;

- au niveau d'un échantillon représentatif d'entités que nous avons sélectionnées<sup>(4)</sup> en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente en moyenne 19 % des effectifs et entre 21 % et 95 % des informations quantitatives environnementales.

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives à, le cas échéant, l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnage ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

### CONCLUSION

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Neuilly-sur-Seine, le 28 avril 2016

L'organisme tiers indépendant

Deloitte & Associés  
Jean-Paul Séguet  
Associé

(3) **Information quantitatives sociales** : effectifs au 31 décembre 2015, répartition des effectifs par zone géographique, effectifs par type de contrat, nombre de recrutements, nombre de départs, nombre de licenciements, nombre d'accidents du travail, taux de fréquence, taux de gravité, nombre de salariés ayant suivi au moins une formation sur l'année, nombre d'heures de formation, nombre de collaborateurs employés localement.

**Informations quantitatives environnementales** : quantité totale de déchets dangereux et non dangereux évacués, consommation d'eau (comprenant l'eau de réseau et l'eau prélevée dans le milieu naturel), électricité consommée dans les bâtiments (bureaux, entrepôts, usines), fioul domestique consommé, fioul lourd consommé par la flotte, quantité totale de gaz naturel, émissions GES liées à la consommation d'énergie (scope 1 et scope 2).

**Informations qualitatives** : mise en place des systèmes de management environnemental, optimisation des consommations d'eau et d'énergie, des réalisations et plans d'actions en matière de droits de l'homme, instauration d'une relation de confiance avec les parties prenantes, prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale, mise en place du système de management de la conformité éthique.

(4) SDV Toulouse (France), SDV Singapour (Singapour), Abidjan Terminal (Côte d'Ivoire), Sitarail (Côte d'Ivoire), Bolloré Africa Logistics Côte d'Ivoire (Côte d'Ivoire), Bolloré Africa Logistics Congo (Congo), Congo Terminal (Congo), Société Française Donges-Metz (France), Blue Solutions Canada (Canada), IER SA (France).



# ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

## AU 31 DÉCEMBRE 2015

ÉTATS FINANCIERS	70
NOTES ANNEXES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS	77
RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS	143

Sauf mention contraire, les montants sont exprimés en millions d'euros et arrondis à la décimale la plus proche. De façon générale, les valeurs présentées dans les états financiers consolidés et notes annexes aux états financiers consolidés sont arrondies à la décimale la plus proche. Par conséquent, la somme des montants arrondis peut présenter des écarts non significatifs par rapport au total reporté. Par ailleurs, les ratios et écarts sont calculés à partir des montants sous-jacents et non à partir des montants arrondis.

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

---

### ÉTAT DU COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)	Notes	2015	2014 <sup>(1)</sup>
<b>Chiffre d'affaires</b>	5.1-5.2-5.3	<b>10 823,9</b>	10 603,7
Achats et charges externes	5.4	(7 156,8)	(7 287,1)
Frais de personnel	5.4	(2 645,7)	(2 359,1)
Amortissements et provisions	5.4	(413,1)	(370,6)
Autres produits opérationnels	5.4	<b>265,3</b>	219,6
Autres charges opérationnelles	5.4	(195,6)	(175,3)
Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence opérationnelles	5.4-7.2	<b>21,7</b>	19,3
<b>Résultat opérationnel</b>	5.1-5.2-5.3	<b>699,7</b>	650,5
Coût net du financement	7.1	(95,7)	(98,5)
Autres produits financiers	7.1	<b>671,0</b>	202,1
Autres charges financières	7.1	(394,4)	(193,6)
<b>Résultat financier</b>	7.1	<b>180,9</b>	(90,0)
Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles	7.2	<b>103,9</b>	66,8
Impôts sur les résultats	12	(265,0)	(236,0)
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>		<b>719,5</b>	391,3
Résultat net des activités abandonnées	4.2.1	<b>0,0</b>	6,5
<b>Résultat net consolidé</b>		<b>719,5</b>	397,8
Résultat net consolidé part du Groupe		<b>297,1</b>	135,5
Intérêts minoritaires	9.3	<b>422,4</b>	262,3

### RÉSULTAT PAR ACTION<sup>(2)</sup>

9,2

(en euros)	Notes	2015	2014 <sup>(1)</sup>
<b>Résultat net part du Groupe</b>			
– de base		<b>70,00</b>	31,91
– dilué		<b>70,00</b>	31,91
<b>Résultat net part du Groupe des activités poursuivies</b>			
– de base		<b>70,00</b>	31,04
– dilué		<b>70,00</b>	31,04

(1) Retraité de l'amendement aux normes IAS 16 et IAS 41 – voir note 3 – Comparabilité des comptes.

(2) Hors titres d'autocontrôle.

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

## ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)	2015	2014 <sup>(1)</sup>
<b>Résultat net consolidé de la période</b>	<b>719,5</b>	397,8
Variation des réserves de conversion des entités contrôlées	(8,1)	29,2
Variation de juste valeur des instruments financiers des entités contrôlées	115,3	(44,4)
Autres variations des éléments recyclables en résultat ultérieurement <sup>(2)</sup>	8,5	41,6
<b>Total des variations des éléments recyclables en résultat net ultérieurement</b>	<b>115,7</b>	26,4
Pertes et gains actuariels des entités contrôlées comptabilisés en capitaux propres	(4,0)	(27,6)
Pertes et gains actuariels des entités en équivalence comptabilisés en capitaux propres	(1,1)	(0,1)
<b>Total des variations des éléments non recyclables en résultat net ultérieurement</b>	<b>(5,1)</b>	(27,7)
<b>RÉSULTAT GLOBAL</b>	<b>830,1</b>	396,5
Dont :		
– part du Groupe	354,5	142,9
– part des minoritaires	475,6	253,6
Dont impôts :		
– sur juste valeur des instruments financiers	10,4	0,5
– sur pertes et gains actuariels	1,8	10,6

(1) Retraité de l'amendement aux normes IAS 16 et IAS 41 – voir note 3 – Comparabilité des comptes.

(2) Variation du résultat global des titres mis en équivalence : essentiellement impact de la conversion et de la mise à la juste valeur selon IAS 39 – voir Variation des capitaux propres consolidés.

Au 31 décembre 2014, la cession des titres Harris Interactive a conduit à reprendre en résultat un montant de 9,3 millions d'euros au titre des réserves de réévaluation.

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

## BILAN CONSOLIDÉ

## ACTIF

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2015	31/12/2014 <sup>(1)</sup>
<i>Goodwill</i>	6.1	<b>2 936,0</b>	2 769,3
Autres immobilisations incorporelles	6.2-5.2	<b>1 233,9</b>	1 080,1
Immobilisations corporelles	6.3-5.2	<b>2 151,2</b>	1 834,8
Titres mis en équivalence	7.2	<b>891,6</b>	729,8
Autres actifs financiers non courants	7.3	<b>6 927,0</b>	4 051,2
Impôts différés	12.2	<b>238,6</b>	202,3
Autres actifs non courants	5.8.1	<b>185,3</b>	143,6
<b>Actifs non courants</b>		<b>14 563,6</b>	10 811,1
Stocks et en-cours	5.5	<b>340,4</b>	278,4
Clients et autres débiteurs	5.6	<b>4 666,7</b>	4 349,8
Impôts courants	12.3	<b>75,4</b>	68,1
Autres actifs financiers courants	7.3	<b>54,2</b>	15,8
Autres actifs courants		<b>93,6</b>	87,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	7.4	<b>1 423,7</b>	1 162,8
<b>Actifs courants</b>		<b>6 654,0</b>	5 961,9
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>21 217,6</b>	16 773,0

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

## PASSIF

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2015	31/12/2014 <sup>(1)</sup>
Capital		<b>105,4</b>	105,4
Primes liées au capital		<b>87,7</b>	87,7
Réserves consolidées		<b>3 615,2</b>	3 302,2
<b>Capitaux propres part du Groupe</b>		<b>3 808,3</b>	3 495,3
Intérêts minoritaires		<b>4 815,3</b>	3 767,9
<b>Capitaux propres</b>	9.1	<b>8 623,6</b>	7 263,2
Dettes financières non courantes	7.5	<b>4 340,3</b>	1 703,1
Provisions pour avantages au personnel	11.2	<b>266,0</b>	254,6
Autres provisions non courantes	10	<b>176,4</b>	181,6
Impôts différés	12.2	<b>255,9</b>	231,4
Autres passifs non courants	5.8.2	<b>185,7</b>	136,1
<b>Passifs non courants</b>		<b>5 224,3</b>	2 506,8
Dettes financières courantes	7.5	<b>1 765,3</b>	1 734,6
Provisions courantes	10	<b>99,4</b>	85,3
Fournisseurs et autres crébiteurs	5.7	<b>5 227,6</b>	4 835,3
Impôts courants	12.3	<b>124,1</b>	118,9
Autres passifs courants	5.8.3	<b>153,3</b>	228,9
<b>Passifs courants</b>		<b>7 369,7</b>	7 003,0
<b>TOTAL PASSIF</b>		<b>21 217,6</b>	16 773,0

(1) Retraité de l'amendement aux normes IAS 16 et IAS 41 – voir note 3 – Comparabilité des comptes.

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

## VARIATION DE LA TRÉSORERIE CONSOLIDÉE

(en millions d'euros)	2015	2014 <sup>(1)</sup>
<b>Flux de trésorerie liés à l'activité</b>		
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies	<b>297,1</b>	131,8
Part des intérêts minoritaires des activités poursuivies	<b>422,4</b>	259,5
<b>Résultat net consolidé des activités poursuivies</b>	<b>719,5</b>	391,3
Charges et produits sans effet sur la trésorerie :		
– élimination des amortissements et provisions	<b>441,6</b>	405,1
– élimination de la variation des impôts différés	(5,7)	(14,3)
– autres produits et charges sans incidence de trésorerie ou non liés à l'activité	(106,9)	(96,9)
– élimination des plus ou moins-values de cession	<b>4,5</b>	(13,5)
Autres retraitements :		
– coût net du financement	<b>95,7</b>	98,5
– produits des dividendes reçus	(404,1)	(76,4)
– charges d'impôts sur les sociétés	<b>259,2</b>	238,8
Dividendes reçus :		
– dividendes reçus des sociétés mises en équivalence	<b>33,4</b>	40,3
– dividendes reçus des sociétés non consolidées et des activités abandonnées	<b>404,2</b>	76,5
Impôts sur les sociétés décaissés	(238,5)	(247,0)
Incidence de la variation du besoin en fonds de roulement :		
– <i>dont stocks et en-cours</i>	(51,6)	91,6
– <i>dont dettes</i>	<b>308,3</b>	122,3
– <i>dont créances</i>	(329,9)	(236,8)
<b>Flux nets de trésorerie provenant des activités opérationnelles poursuivies</b>	<b>1 129,7</b>	779,5
<b>Flux d'investissement</b>		
Décaissements liés à des acquisitions :		
– immobilisations corporelles	(588,9)	(475,4)
– immobilisations incorporelles	(68,2)	(71,7)
– immobilisations du domaine concédé	(128,3)	(92,2)
– titres et autres immobilisations financières	(3 033,6)	(94,5)
Encaissements liés à des cessions :		
– immobilisations corporelles	<b>9,4</b>	19,2
– immobilisations incorporelles	<b>0,0</b>	0,2
– titres	<b>8,6</b>	25,5
– autres immobilisations financières	<b>31,1</b>	9,4
Incidence des variations de périmètre sur la trésorerie	(139,4)	(82,0)
<b>Flux nets de trésorerie sur investissements des activités poursuivies</b>	<b>(3 909,3)</b>	(761,5)

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	2015	2014 <sup>(1)</sup>
<b>Flux de financement</b>		
Décaissements :		
– dividendes versés aux actionnaires de la société mère	(4,2)	(2,1)
– dividendes versés aux minoritaires nets des impôts de distribution	(143,5)	(112,4)
– remboursements des dettes financières	(1 065,9)	(1 001,8)
– acquisition d'intérêts minoritaires et d'actions d'autocontrôle	(33,3)	(44,5)
Encaissements :		
– augmentation de capital	12,4	45,3
– subventions d'investissements	4,6	3,3
– augmentation des dettes financières	3 714,4	713,6
– cession aux minoritaires et d'actions d'autocontrôle	630,9	211,4
Intérêts nets décaissés	(90,5)	(98,0)
<b>Flux nets de trésorerie sur opérations de financement des activités poursuivies</b>	<b>3 024,9</b>	(285,2)
Incidence des variations de cours des devises	22,0	41,4
Autres	0,0	0,1
<b>Variation de la trésorerie des activités poursuivies</b>	<b>267,2</b>	(225,8)
Trésorerie à l'ouverture <sup>(2)</sup>	943,4	1 169,2
Trésorerie à la clôture <sup>(2)</sup>	<b>1 210,6</b>	943,4

(1) Retraité de l'amendement aux normes IAS 16 et IAS 41 – voir note 3 – Comparabilité des comptes.

(2) Voir note 7.4 – Trésorerie et équivalents de trésorerie.

## FLUX NETS DE L'ACTIVITÉ

Les autres produits et charges sans incidence de trésorerie comprennent essentiellement les extournes de la quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence pour – 125,3 millions d'euros (voir note 7.2 – Titres mis en équivalence).

Les dividendes reçus intègrent les dividendes versés par Vivendi pour 392,9 millions d'euros.

Le besoin en fonds de roulement (BFR) augmente de 73,2 millions d'euros par rapport à décembre 2014. Les principales variations sont détaillées ci-dessous :

- le BFR du secteur Stockage d'électricité et solutions augmente de 91,5 millions d'euros. Cette hausse s'explique par l'augmentation des stocks de 37,7 millions d'euros et par la hausse des créances de crédit d'impôt recherche de 43,7 millions d'euros ;
- le BFR du secteur Logistique pétrolière se réduit de 35,1 millions d'euros, les stocks étant impactés en valeur par la baisse des cours. La variation de BFR est également impactée par une amélioration des délais clients de 2,1 jours en moyenne par rapport à 2014.

## FLUX NETS D'INVESTISSEMENTS

Les décaissements liés à des acquisitions d'immobilisations concernent principalement l'acquisition de titres Vivendi pour 2 876,8 millions d'euros (voir note 1 – Faits marquants).

Les investissements de l'activité Transport et logistique en Afrique s'élèvent à 363,3 millions d'euros, investissements réalisés dans le cadre du développement du Groupe sur ce continent.

241,7 millions d'euros d'investissements ont également été réalisés dans le secteur Stockage d'électricité et solutions attribuables à la croissance de l'auto-partage et aux développements dans les activités bus et stationnaires.

Les variations de périmètre comprennent principalement l'impact des acquisitions de plusieurs agences par le groupe Havas représentant un investissement de l'ordre de 80 millions d'euros (voir note 4 – Périmètre de consolidation) ainsi que l'effet des acquisitions complémentaires de titres Mediobanca pour 38,9 millions d'euros.

## FLUX NETS DE FINANCEMENT

Les flux de financement comprennent essentiellement les variations des financements adossés à des titres Vivendi pour 2 495,4 millions d'euros.

Les autres mouvements d'émission et de remboursement d'emprunts sont liés à la gestion courante du financement du Groupe au niveau de Bolloré SA (émissions : 570,4 millions d'euros/remboursements : – 55,9 millions d'euros) et du groupe Havas (émissions : 431,4 millions d'euros/remboursements : – 325,1 millions d'euros). Ces émissions d'emprunts incluent les deux émissions obligataires réalisées en 2015 par Bolloré SA et par le groupe Havas pour respectivement 450,0 et 400,0 millions d'euros (voir note 7.5 – Endettement financier).

Les encaissements liés à la cession d'intérêts minoritaires concernent essentiellement l'effet du placement de titres Havas pour 590,0 millions d'euros.

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

## VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	Nombre d'actions hors auto-contrôle <sup>(1)</sup>	Capital	Primes	Titres d'auto-contrôle	Juste valeur IAS 39	Réserves de conversion	Pertes et gains actuariels	Réserves	Capitaux propres part du Groupe	Intérêts minoritaires	Total
<b>Capitaux propres au 1<sup>er</sup> janvier 2014<sup>(2)</sup></b>	4 244 911	105,4	87,7	(205,7)	1 552,8	(52,1)	(17,5)	1 845,4	<b>3 316,0</b>	3 431,3	<b>6 747,3</b>
<b>Transactions avec les actionnaires</b>	0	0,0	0,0	5,4	(35,1)	2,6	0,6	62,9	<b>36,4</b>	83,0	<b>119,4</b>
Dividendes distribués							(2,1)		(2,1)	(113,0)	(115,1)
Opérations sur titres autodétenus									0,0		0,0
Variations de périmètre <sup>(3)</sup>				5,4	(35,1)	2,1	0,5	70,4	<b>43,3</b>	194,9	<b>238,2</b>
Autres variations					0,0	0,5	0,1	(5,4)	<b>(4,8)</b>	1,1	(3,7)
<b>Éléments du résultat global</b>				(6,0)	25,3	(11,9)	135,5		<b>142,9</b>	253,6	<b>396,5</b>
Résultat de l'exercice <sup>(2)</sup>							135,5		<b>135,5</b>	262,3	<b>397,8</b>
Variation des éléments recyclables en résultat											
– variation des réserves de conversion des entités contrôlées						18,9			<b>18,9</b>	10,3	<b>29,2</b>
– variation de juste valeur des instruments financiers des entités contrôlées <sup>(4)</sup>					(26,0)				<b>(26,0)</b>	(18,4)	(44,4)
– autres variations du résultat global <sup>(5)</sup>					20,0	6,4			<b>26,4</b>	15,2	<b>41,6</b>
Variation des éléments non recyclables en résultat											
Pertes et gains actuariels des entités contrôlées						(11,8)			<b>(11,8)</b>	(15,8)	(27,6)
Pertes et gains actuariels des entités en équivalence						(0,1)			<b>(0,1)</b>	(0,0)	(0,1)
<b>Capitaux propres au 31 décembre 2014<sup>(2)</sup></b>	4 244 911	105,4	87,7	(200,3)	1 511,7	(24,2)	(28,8)	2 043,8	<b>3 495,3</b>	3 767,9	<b>7 263,2</b>
<b>Transactions avec les actionnaires</b>	0	0,0	0,0	30,9	(231,1)	4,6	0,5	153,6	<b>(41,5)</b>	571,8	<b>530,3</b>
Dividendes distribués							(4,2)		(4,2)	(161,5)	(165,7)
Opérations sur titres autodétenus									0,0		0,0
Variations de périmètre <sup>(3)</sup>				30,9	(231,1)	3,6	0,5	153,9	<b>(42,2)</b>	726,7	<b>684,5</b>
Autres variations						1,0			<b>4,9</b>	6,6	<b>11,5</b>
<b>Éléments du résultat global</b>				(57,1)	2,2	(1,9)	297,1		<b>354,5</b>	475,6	<b>830,1</b>
Résultat de l'exercice							297,1		<b>297,1</b>	422,4	<b>719,5</b>
Variation des éléments recyclables en résultat											
– variation des réserves de conversion des entités contrôlées					(2,1)				<b>(2,1)</b>	(6,0)	(8,1)
– variation de juste valeur des instruments financiers des entités contrôlées <sup>(4)</sup>					56,9				<b>56,9</b>	58,4	<b>115,3</b>
– autres variations du résultat global <sup>(5)</sup>					0,2	4,3			<b>4,5</b>	4,0	<b>8,5</b>
Variation des éléments non recyclables en résultat											
Pertes et gains actuariels des entités contrôlées						(1,3)			<b>(1,3)</b>	(2,7)	(4,0)
Pertes et gains actuariels des entités en équivalence						(0,6)			<b>(0,6)</b>	(0,5)	(1,1)
<b>CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2015</b>	<b>4 244 911</b>	<b>105,4</b>	<b>87,7</b>	<b>(169,4)</b>	<b>1 337,6</b>	<b>(17,4)</b>	<b>(30,2)</b>	<b>2 494,5</b>	<b>3 808,3</b>	<b>4 815,3</b>	<b>8 623,6</b>

(1) Voir note 9.1 – Capitaux propres.

(2) Retraité de l'amendement aux normes IAS 16 et IAS 41 – voir note 3 – Comparabilité des comptes.

(3) Au 31 décembre 2015, effet de l'OPÉ sur Havas pour – 15,8 millions d'euros, de la cession de titres Havas postérieurement à l'OPÉ pour 590 millions d'euros, de la cession de titres Bolloré SA pour 10,2 millions d'euros et des augmentations de capital liées à la distribution de dividendes 2014 et acompte sur dividendes 2015 en actions Bolloré SA pour un total de 35,1 millions d'euros. Au 31 décembre 2014, principalement effet des cessions des actions Bolloré SA pour 210,3 millions d'euros.

(4) Voir note 7.3 – Autres actifs financiers.

(5) Principalement variation du résultat global des titres mis en équivalence : impact de la conversion et de la mise à la juste valeur selon IAS 39.

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

### NOTES ANNEXES AUX ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

#### SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES ANNEXES

<b>NOTE 1 _ FAITS MARQUANTS</b>	<b>79</b>
<b>NOTE 2 _ PRINCIPES COMPTABLES GÉNÉRAUX</b>	<b>79</b>
2.1. Évolutions normatives	80
2.2. Modalités de première application des IFRS	81
2.3. Recours à des estimations	81
<b>NOTE 3 _ COMPARABILITÉ DES COMPTES</b>	<b>81</b>
<b>NOTE 4 _ PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION</b>	<b>84</b>
4.1. Variations de périmètre 2015 et 2014	85
4.2. Actifs et passifs destinés à être cédés	85
4.3. Engagements donnés au titre des opérations sur titres	86
<b>NOTE 5 _ DONNÉES LIÉES À L'ACTIVITÉ</b>	<b>86</b>
5.1. Chiffre d'affaires	86
5.2. Informations sur les secteurs opérationnels	87
5.3. Principales évolutions à périmètre et taux de change constants	88
5.4. Résultat opérationnel	88
5.5. Stocks et en-cours	89
5.6. Clients et autres débiteurs	89
5.7. Fournisseurs et autres crébiteurs	90
5.8. Autres actifs et passifs	90
5.9. Engagements hors bilan au titre des activités opérationnelles	91
5.10. Engagements de location	92
<b>NOTE 6 _ IMMOBILISATIONS CORPORELLES, INCORPORELLES ET CONTRATS DE CONCESSION</b>	<b>93</b>
6.1. <i>Goodwill</i>	93
6.2. Autres immobilisations incorporelles	95
6.3. Immobilisations corporelles	96
6.4. Contrats de concession	97
<b>NOTE 7 _ STRUCTURE FINANCIÈRE ET COÛTS FINANCIERS</b>	<b>103</b>
7.1. Résultat financier	103
7.2. Titres mis en équivalence	104
7.3. Autres actifs financiers	106
7.4. Trésorerie et équivalents de trésorerie	108
7.5. Endettement financier	108
7.6. Engagements hors bilan au titre du financement	111

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

<b>NOTE 8 _ INFORMATIONS RELATIVES AUX RISQUES DE MARCHÉ ET À LA JUSTE VALEUR DES ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>112</b>
8.1. Informations sur les risques	112
8.2. Juste valeur des instruments financiers	113
<b>NOTE 9 _ CAPITAUX PROPRES ET RÉSULTAT PAR ACTION</b>	<b>115</b>
9.1. Capitaux propres	115
9.2. Résultat par action	115
9.3. Principaux intérêts minoritaires	116
<b>NOTE 10 _ PROVISIONS ET LITIGES</b>	<b>117</b>
10.1. Provisions	117
10.2. Litiges en cours	118
<b>NOTE 11 _ CHARGES ET AVANTAGES DU PERSONNEL</b>	<b>118</b>
11.1. Effectifs moyens	118
11.2. Engagement de retraite et avantages assimilés	118
11.3. Transactions dont le paiement est fondé sur des actions	122
11.4. Rémunération des organes d'administration et de direction (parties liées)	125
<b>NOTE 12 _ IMPÔTS</b>	<b>125</b>
12.1. Charge d'impôt	125
12.2. Impôts différés	126
12.3. Impôts courants	127
<b>NOTE 13 _ TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES</b>	<b>128</b>
<b>NOTE 14 _ ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE</b>	<b>128</b>
<b>NOTE 15 _ HONORAIRES DES CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES ET DES MEMBRES DE LEURS RÉSEAUX</b>	<b>129</b>
<b>NOTE 16 _ LISTE DES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES</b>	<b>130</b>
16.1. Sociétés consolidées par intégration globale	130
16.2. Sociétés consolidées par mise en équivalence	139
16.3. Liste des sociétés dont la date de clôture est différente du 31 décembre	140
<b>NOTE 17 _ TABLE DE CONCORDANCE DES NOTES ANNEXES 2015/2014</b>	<b>141</b>

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

Financière de l'Odéth est une société anonyme de droit français soumise à l'ensemble des textes applicables aux sociétés commerciales en France, et en particulier aux dispositions du Code de commerce. Son siège social est à Odéth, 29500 Ergué-Gabéric. Le siège administratif se situe 31-32, quai de Dion-Bouton, 92811 Puteaux. La société est cotée à Paris. En date du 24 mars 2016, le Conseil d'administration a arrêté les états financiers consolidés du Groupe Financière de l'Odéth au 31 décembre 2015. Ceux-ci ne seront définitifs qu'après leur approbation par l'Assemblée générale des actionnaires qui se tiendra le 3 juin 2016.

### NOTE 1 \_ FAITS MARQUANTS

#### OFFRE PUBLIQUE D'ÉCHANGE SUR HAVAS

Bolloré SA, Compagnie du Cambodge et Société Industrielle et Financière de l'Artois ont annoncé le 17 octobre 2014 une offre publique d'échange visant les actions et les bons de souscription et d'acquisition d'actions (BSAAR) d'Havas. L'offre a été ouverte du 1<sup>er</sup> décembre 2014 au 9 janvier 2015, puis du 2 au 20 février 2015.

À l'issue de la phase de réouverture de l'offre publique d'échange sur Havas, le Groupe Financière de l'Odéth détenait 82,5 % du capital.

192,3 millions d'actions Havas et 2,5 millions de BSAAR ont été apportés lors des deux phases de l'offre.

Compagnie du Cambodge et Société Industrielle et Financière de l'Artois ont remis le solde de leur détention au capital de Bolloré SA, soit respectivement 97,1 et 112,1 millions d'actions, recevant en échange 13,05 % et 15,06 % du capital d'Havas.

Bolloré SA a émis 139,1 millions d'actions nouvelles pour un montant total de 602,7 millions d'euros, recevant en échange 18,59 % du capital d'Havas.

Cette opération qui impacte les titres de Bolloré SA et les titres d'Havas, filiales déjà contrôlées par le Groupe, est comptabilisée en capitaux propres s'agissant d'une transaction avec les minoritaires.

L'impact global sur les capitaux propres totaux s'élève à - 15,8 millions d'euros dont - 159,9 millions d'euros sur les capitaux propres part du Groupe, net de frais et d'effet fiscal.

#### CESSION DE TITRES HAVAS

Conformément à l'intention annoncée de voir Havas disposer d'un flottant significatif afin de maintenir la liquidité des actions, tout en conservant un contrôle largement majoritaire du capital, le Groupe Financière de l'Odéth a annoncé, le 26 mars 2015, avoir cédé un total de 93,9 millions d'actions représentant 22,5 % du capital d'Havas au prix de 6,40 euros par action. Au terme de ce placement, le Groupe Financière de l'Odéth détenait 60 % d'Havas.

Le Groupe s'est engagé à l'égard du syndicat bancaire en charge du placement à conserver ses actions Havas pendant une période d'un an.

S'agissant d'une cession de titres d'une filiale restant contrôlée par le Groupe, l'impact global de cette opération a été comptabilisé en capitaux propres pour un montant net de frais et d'effet fiscal de 590 millions d'euros, dont 97,3 millions d'euros en part du Groupe.

#### ACQUISITION DE TITRES VIVENDI

Au cours de l'exercice 2015, le Groupe Financière de l'Odéth a acquis 127 millions de titres Vivendi pour un montant total, incluant les frais, de 2 876,8 millions d'euros. Cet investissement a permis au Groupe d'augmenter sa participation de 5,15 % à 14,36 % du capital au 31 décembre 2015. La valeur de cette participa-

tion, évaluée au cours de Bourse de clôture du 31 décembre 2015, s'élève à 3 901,0 millions d'euros.

Cet investissement s'est accompagné de la mise en place de nouveaux financements adossés à des titres Vivendi, et d'un financement à échéance en mai 2017 portant sur 34 millions d'actions, remboursable au choix du Groupe soit en espèces pour un montant équivalent au cours de Vivendi à l'échéance, soit par la livraison desdites actions. Le dérivé correspondant, qualifié de couverture de juste valeur des titres, est constaté en actif à la juste valeur par résultat dans les autres actifs financiers non courants. Sa juste valeur s'élève à 138,0 millions d'euros au 31 décembre 2015.

156,6 millions d'actions Vivendi sont nanties au 31 décembre 2015 dans le cadre des financements en vigueur.

#### OPÉRATIONS SUR TITRES BOLLORÉ SA

##### Acompte sur dividende 2015 de Bolloré SA

Le Conseil d'administration de Bolloré SA du 27 août 2015 a décidé le versement d'un acompte sur dividende relatif à l'exercice 2015 de 0,02 euro par action avec faculté de percevoir ce dividende en actions. 2 219 908 actions Bolloré SA ont été émises en date de paiement de cet acompte, entraînant une augmentation de capital de Bolloré SA de 9,7 millions d'euros. Financière de l'Odéth n'a pas souscrit à cette option.

##### Solde du dividende 2014 de Bolloré SA

L'Assemblée générale de Bolloré SA du 4 juin 2015 a décidé le versement du solde du dividende 2014 de 0,04 euro par action avec option de percevoir ce dividende en actions. 5 553 463 actions Bolloré SA ont été émises en date du paiement de ce solde, entraînant une augmentation de capital de Bolloré SA de 25,5 millions d'euros. Financière de l'Odéth n'a pas souscrit à cette option.

Le dividende total versé au titre de l'exercice 2014 par Bolloré SA s'élève à 0,06 euro par action en tenant compte de l'acompte versé en 2014.

##### Cession de titres Bolloré SA

Sur l'exercice, la filiale Imperial Mediterranean a cédé 1 932 162 actions Bolloré ; le produit de cession de 10,2 millions d'euros a été intégralement reconnu en capitaux propres.

### NOTE 2 \_ PRINCIPES COMPTABLES GÉNÉRAUX

Les comptes consolidés du Groupe au titre de l'exercice 2015 sont établis conformément au référentiel IFRS (International Financial Reporting Standards), tel qu'adopté dans l'Union européenne au 31 décembre 2015 (consultable à l'adresse suivante : [http://ec.europa.eu/internal\\_market/accounting/ias\\_en.htm#adopted-commission](http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias_en.htm#adopted-commission)).

Pour les périodes présentées, le référentiel IFRS tel qu'adopté par l'Union européenne diffère des normes IFRS d'application obligatoire de l'IASB sur les points suivants :

- « carve-out » d'IAS 39 : concerne principalement les dispositions d'application de la comptabilité de couverture aux portefeuilles de base des établissements bancaires.

Cette exclusion est sans effet sur les états financiers du Groupe ;

- normes d'application obligatoire selon l'IASB mais non encore adoptées ou d'application postérieure à la clôture selon l'Union européenne : voir note 2.1 – Évolutions normatives.

Les premiers comptes publiés selon le référentiel IFRS sont ceux de l'exercice 2005.

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

### 2.1. ÉVOLUTIONS NORMATIVES

#### 2.1.1. Normes IFRS, interprétations IFRIC ou amendements appliqués par le Groupe à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2015

Normes, amendements ou interprétations	Dates d'adoption par l'Union européenne	Dates d'application : exercices ouverts à compter du
Améliorations des IFRS – cycle 2011-2013	19/12/2014	01/01/2015
Interprétation IFRIC 21 « Taxes prélevées par une autorité publique »	14/06/2014	17/06/2014
Amendement à IAS 16 et IAS 41 « Agriculture : actifs biologiques producteurs »	24/11/2015	01/01/2016 <sup>(1)</sup>

(1) L'Union européenne a adopté cet amendement qui doit être appliqué pour les périodes ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016, son application anticipée étant possible.

L'incidence sur les états financiers présentés de l'application de l'amendement à IAS 16 et IAS 41 est présentée dans la note 3 – Comparabilité des comptes. L'application des autres textes n'a pas eu d'incidence sur les états financiers du Groupe.

#### 2.1.2. Normes comptables ou interprétations que le Groupe appliquera dans le futur

L'IASB a publié des normes et des interprétations qui n'ont pas encore été adoptées par l'Union européenne au 31 décembre 2015 ; elles ne sont pas appliquées par le Groupe à cette date.

Normes, amendements ou interprétations	Dates de publication par l'IASB	Dates d'application selon l'IASB : exercices ouverts à compter du
IFRS 15 « Comptabilisation des produits provenant de contrats avec des clients »	28/05/2014 et 11/09/2015	01/01/2018
IFRS 9 « Instruments financiers »	24/07/2014	01/01/2018

L'IASB a publié des normes et des interprétations, adoptées par l'Union européenne au 31 décembre 2015, dont la date d'application est postérieure au 1<sup>er</sup> janvier 2015. Ces textes n'ont pas été appliqués par anticipation.

Normes, amendements ou interprétations	Dates d'adoption par l'Union européenne	Dates d'application selon l'Union européenne : exercices ouverts à compter du
Amendement à IAS 19 « Régimes à prestations définies : cotisations de l'employeur »	09/01/2015	01/02/2015
Améliorations des IFRS – cycle 2010-2012	09/01/2015	01/02/2015
Amendements à IFRS 11 « Partenariats : comptabilisation des acquisitions d'intérêts dans une entreprise commune (joint operations) »	25/11/2015	01/01/2016
Amendement à IAS 16 et IAS 38 « Clarification sur les modes d'amortissement acceptables »	03/12/2015	01/01/2016
Améliorations des IFRS – cycle 2012-2014	16/12/2015	01/01/2016
Amendements à IAS 1 « Présentation des états financiers » dans le cadre de l'initiative « Informations à fournir ».	19/12/2015	01/01/2016
Amendements IAS 27 « Méthode de la mise en équivalence dans les comptes individuels »	23/12/2015	01/01/2016

Le Groupe est en cours d'analyse des incidences éventuelles de ces textes sur ses comptes consolidés.

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

### 2.2. MODALITÉS DE PREMIÈRE APPLICATION DES IFRS

En tant que premier adoptant des IFRS, le Groupe a retenu les options de première application suivantes, prévues par IFRS 1 :

- les regroupements d'entreprises antérieurs à la date de transition aux IFRS n'ont pas été retraités ;
- le montant cumulé des différences de conversion à la date de transition aux IFRS a été considéré comme nul ;
- le montant cumulé des écarts actuariels à la date de transition aux IFRS, sur les avantages au personnel, a été imputé sur les capitaux propres ;
- les immobilisations corporelles ont fait l'objet de réévaluations.

### 2.3. RECOURS À DES ESTIMATIONS

L'établissement des états financiers selon les normes IFRS nécessite de procéder à des estimations et de formuler des hypothèses qui concernent l'évaluation de certains montants qui figurent dans les comptes, notamment pour :

- l'évaluation des provisions et des engagements de retraite ;
- les évaluations retenues pour les tests de perte de valeur ;
- l'estimation des justes valeurs ;
- le chiffre d'affaires ;
- la dépréciation des créances douteuses ;
- les engagements de rachat des minoritaires et compléments de prix ;
- les impôts différés.

Le Groupe revoit régulièrement ses appréciations en fonction, notamment, de données historiques ou du contexte économique dans lequel il évolue. Par voie de conséquence, les montants qui figureront dans les futurs états financiers du Groupe pourraient en être affectés.

### NOTE 3 \_ COMPARABILITÉ DES COMPTES

Les comptes de l'exercice 2015 sont comparables à ceux de l'exercice 2014 à l'exception des variations de périmètre de consolidation et des impacts détaillés ci-dessous.

### AMENDEMENT À IAS 16 ET IAS 41 CONCERNANT LES PLANTES PRODUCTRICES

Le Groupe détient une participation de 38,8 % dans le groupe Socfin qui exploite des plantations d'huile de palme et d'hévéas. Ce groupe est mis en équivalence dans les comptes. Les actifs biologiques sont évalués selon les modalités d'IAS 41.

Cette norme a été amendée par le règlement 2015/2113 de l'Union européenne, portant amendement aux normes IAS 16 et IAS 41 et relevant de la comptabilisation des plantes productrices.

Cet amendement doit être appliqué pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016. L'application anticipée est permise et le Groupe a décidé d'appliquer cet amendement par anticipation. Conformément à IAS 8, cette application est rétrospective et vient impacter les comptes consolidés à l'ouverture de l'exercice clos le 31 décembre 2014.

L'amendement à la norme IAS 41 vient présenter la notion de plante productrice et définit la méthode de comptabilisation et de valorisation de celle-ci. Il inscrit les plantes productrices non plus dans le champ de la norme IAS 41 (avec une comptabilisation à la juste valeur diminuée des coûts des ventes) mais dans le champ de la norme IAS 16, entraînant pour celles-ci une comptabilisation soit selon le modèle du coût soit selon le modèle de la réévaluation.

La méthode retenue par le Groupe pour la comptabilisation des plantes productrices selon la norme IAS 16 est la méthode du coût, les plantes productrices faisant désormais partie intégrante des immobilisations corporelles et suivant ainsi les principes et méthodes comptables d'évaluation du Groupe. Ces mêmes plantes ont fait l'objet, conformément à la norme IAS 36, de tests de dépréciation afin de s'assurer que la valeur recouvrable de ces actifs n'est pas inférieure à leur valeur nette comptable.

Concernant les modalités transitoires, le Groupe a opté pour une détermination du coût de façon rétrospective à l'ouverture avec impact de l'écart entre la juste valeur et le coût en capitaux propres.

L'impact global du changement de méthode a entraîné, au 1<sup>er</sup> janvier 2014, une diminution nette des titres mis en équivalence de - 81,2 millions d'euros, des actifs nets destinés à la vente de - 5,9 millions d'euros, avec, pour contrepartie, une diminution nette des capitaux propres totaux de - 87,1 millions d'euros, dont - 54,6 millions d'euros pour la part du Groupe.

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

### TABLEAUX DE PASSAGE SYNTHÉTIQUES ENTRE LES ÉTATS FINANCIERS COMPARABLES PUBLIÉS ET RETRAITÉS

#### Bilan actif

(en millions d'euros)	31/12/2014 publié	Amendement IAS 16 et IAS 41	31/12/2014 retraité
<i>Goodwill</i>	2 769,3		2 769,3
Autres immobilisations incorporelles	1 080,1		1 080,1
Immobilisations corporelles	1 834,8		1 834,8
Titres mis en équivalence	828,9	(99,1)	729,8
Autres actifs financiers	4 051,2		4 051,2
Impôts différés	202,3		202,3
Autres actifs	143,6		143,6
<b>Total actifs non courants</b>	10 910,2	(99,1)	10 811,0
Stocks et en-cours	278,4		278,4
Clients et autres débiteurs	4 349,9		4 349,9
Impôts courants	68,1		68,1
Autres actifs financiers	15,8		15,8
Autres actifs	87,0		87,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 162,8		1 162,8
Actifs destinés à être cédés	0,0		0,0
<b>Total actifs courants</b>	5 961,9	0,0	5 961,9
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>16 872,1</b>	<b>(99,1)</b>	<b>16 773,0</b>

#### Bilan passif

(en millions d'euros)	31/12/2014 publié	Amendement IAS 16 et IAS 41	31/12/2014 retraité
<b>Capitaux propres part du Groupe</b>	3 557,0	(61,7)	3 495,3
Intérêts minoritaires	3 805,3	(37,4)	3 767,9
<b>Total capitaux propres</b>	7 362,3	(99,1)	7 263,2
Dettes financières à long terme	1 703,1		1 703,1
Provisions pour avantages au personnel	254,6		254,6
Autres provisions	181,6		181,6
Impôts différés	231,4		231,4
Autres passifs	136,1		136,1
<b>Total passifs non courants</b>	2 506,8	0,0	2 506,8
Dettes financières à court terme	1 734,6		1 734,6
Provisions	85,3		85,3
Fournisseurs et autres crébiteurs	4 835,2		4 835,2
Impôts courants	118,9		118,9
Autres passifs	228,9		228,9
Passifs destinés à être cédés	0,0		0,0
<b>Total passifs courants</b>	7 003,0	0,0	7 003,0
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>16 872,1</b>	<b>(99,1)</b>	<b>16 773,0</b>

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

## Compte de résultat IFRS

(en millions d'euros)	2014 publié	Amendement IAS 16 et IAS 41	2014 retraité
<b>Chiffre d'affaires</b>	10 603,7		10 603,7
Achats et charges externes	(7 287,1)		(7 287,1)
Frais de personnel	(2 359,1)		(2 359,1)
Amortissements et provisions	(370,6)		(370,6)
Autres produits et charges opérationnels	44,3		44,3
Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence opérationnelles	19,3		19,3
<b>Résultat opérationnel</b>	650,5	0,0	650,5
Coût net du financement	(98,5)		(98,5)
Autres produits et charges financiers	8,6		8,6
<b>Résultat financier</b>	(90,0)	0,0	(90,0)
Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles	72,9	(6,1)	66,8
Impôts sur les résultats	(236,0)		(236,0)
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>	397,5	(6,1)	391,3
Résultat net des activités abandonnées	2,6	3,9	6,5
<b>Résultat net consolidé</b>	400,0	(2,2)	397,8
Résultat net consolidé part du Groupe	136,8	(1,3)	135,5
Intérêts minoritaires	263,2	(0,9)	262,3
<b>Résultat net part du Groupe par action (en euros, hors titres d'autocontrôle)</b>			
– de base	32,23	(0,32)	31,91
– dilué	32,23	(0,32)	31,91
<b>Résultat net part du Groupe des activités poursuivies (en euros, hors titres d'autocontrôle)</b>			
– de base	31,94	(0,90)	31,04
– dilué	31,94	(0,90)	31,04

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

### NOTE 4 \_ PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

#### Principes comptables

##### • Périmètre de consolidation

Les sociétés sur lesquelles le Groupe exerce un contrôle exclusif sont consolidées par intégration globale.

Dans le cas général, le contrôle exercé par le Groupe se matérialise par la détention de plus de 50 % du capital et des droits de vote associés des sociétés concernées. Toutefois, dans certaines situations et en vertu des critères énoncés par la norme IFRS 10, le Groupe peut estimer qu'il détient le contrôle d'entités dans lesquelles il détient moins de 50 % du capital et des droits de vote associés.

Les sociétés sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable sont consolidées par mise en équivalence.

Les sociétés sur lesquelles le Groupe exerce un contrôle conjoint en vertu d'un accord contractuel avec d'autres actionnaires, quel que soit le pourcentage de détention, sont analysées pour définir s'il s'agit de joint-ventures ou de joint-operations selon les critères d'analyses définis par la norme IFRS 11. Les joint-ventures sont consolidées par mise en équivalence et les joint-operations sont, le cas échéant, prises en compte à hauteur des droits directs détenus sur les actifs et passifs du partenariat.

Le Groupe détient principalement des participations de type joint-ventures dans des partenariats du secteur « Transport et logistique », notamment dans le domaine de l'exploitation de terminaux portuaires, conjointement avec d'autres acteurs spécialistes de cette activité.

Le Groupe n'a identifié aucun contrôle conjoint de type joint-operations au 31 décembre 2015.

Le Groupe apprécie au cas par cas pour chaque participation l'ensemble des éléments permettant de caractériser le type de contrôle qu'il exerce et revoit cette appréciation s'il existe des modifications affectant la gouvernance ou des faits et circonstances pouvant indiquer qu'il y a eu une modification du contrôle qu'il exerce.

Les droits de vote potentiels détenus sur des entités consolidées sont analysés au cas par cas. Conformément à la norme IFRS 10 « États financiers consolidés », seuls les droits de vote potentiels conférant seuls ou en vertu des autres faits et circonstances des droits substantiels sur l'entité, sont pris en compte dans l'appréciation du contrôle. Le Groupe analyse ensuite si ces droits potentiels lui permettent d'avoir immédiatement accès aux rendements variables de l'investissement et prend alors en compte la détention en résultant dans le calcul du pourcentage d'intérêt. C'est le cas par exemple lorsqu'il existe des options croisées d'achat et de vente exercables à prix fixe et à même date.

Les sociétés qui, tant individuellement que collectivement, sont non significatives par rapport aux états financiers consolidés sont exclues du périmètre de consolidation. Leur matérialité est appréciée avant chaque clôture annuelle.

##### • Conversion des états financiers des sociétés étrangères

Les états financiers des sociétés étrangères dont la monnaie de fonctionnement est différente de la monnaie de présentation des comptes consolidés du Groupe, et qui ne sont pas en situation d'hyperinflation, sont convertis selon la méthode dite « du cours de clôture ». Leurs éléments de bilan sont convertis au cours de change en vigueur à la clôture de l'exercice et les éléments du compte de résultat sont convertis au cours moyen de la période. Les écarts de conversion en résultant sont enregistrés en écart de conversion dans les réserves consolidées.

Les *goodwill* relatifs aux sociétés étrangères sont considérés comme faisant partie des actifs et passifs acquis et, à ce titre, sont convertis au cours de change en vigueur à la date de clôture.

##### • Regroupements d'entreprises

Le Groupe applique à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010 les dispositions de la norme IFRS 3 révisée « Regroupements d'entreprises ».

Les regroupements initiés postérieurement au 1<sup>er</sup> janvier 2004 mais avant le 1<sup>er</sup> janvier 2010 sont comptabilisés selon l'ancienne version d'IFRS 3.

Le *goodwill* est égal à la différence entre :

- la somme de :
  - la contrepartie transférée, c'est-à-dire le coût d'acquisition hors frais d'acquisition et incluant la juste valeur des compléments de prix éventuels,
  - la juste valeur à la date de prise de contrôle des intérêts ne donnant pas le contrôle dans le cas d'une acquisition partielle pour laquelle l'option du *goodwill* complet est retenue,
  - la juste valeur de la quote-part antérieurement détenue le cas échéant ;
- et la somme de :
  - la quote-part de la juste valeur des actifs et passifs identifiables de l'entité acquise à la date de prise de contrôle relative aux intérêts donnant le contrôle (y compris, le cas échéant, les intérêts précédemment détenus),
  - la quote-part relative aux intérêts ne donnant pas le contrôle si l'option du *goodwill* complet est retenue.

À la date d'acquisition, les actifs, passifs et passifs éventuels identifiables de l'entité acquise sont évalués individuellement à leur juste valeur, quelle que soit leur destination. Les analyses et expertises nécessaires à l'évaluation initiale de ces éléments doivent être finalisées dans un délai de douze mois à compter de la date d'acquisition. Une évaluation provisoire est fournie lors des clôtures de comptes intervenant dans ce délai.

Les actifs incorporels sont comptabilisés séparément du *goodwill* s'ils sont identifiables, c'est-à-dire s'ils résultent d'un droit légal ou contractuel, ou s'ils sont séparables des activités de l'entité acquise et qu'ils sont porteurs d'avantages économiques futurs.

Les frais d'acquisition sont comptabilisés en résultat ainsi que toute modification au-delà du délai d'affectation des éléments inclus dans le calcul du *goodwill*.

En cas de prise de contrôle par acquisitions successives, la quote-part antérieurement détenue est réévaluée à la juste valeur à la date de prise de contrôle en contrepartie du résultat.

Le Groupe apprécie au cas par cas pour chaque acquisition partielle le recours à l'option du *goodwill* complet (*goodwill* y compris pour la part relative aux participations ne donnant pas le contrôle).

Le Groupe comptabilise les effets des regroupements d'entreprises en « Autres produits (charges) financiers ».

##### • Comptabilisation des variations de pourcentage d'intérêt de participations consolidées sans perte de contrôle

Conformément à IFRS 10, dans le cas d'une acquisition ou cession des titres d'une entité contrôlée par le Groupe n'impliquant pas de changement de contrat, l'entité comptabilise la différence entre l'ajustement de la valeur des intérêts ne donnant pas le contrôle et la juste valeur de la contrepartie payée ou reçue directement en capitaux propres part du Groupe.

##### • Perte de contrôle

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 10, le Groupe constate en résultat, à la date de la perte de contrôle, l'écart entre :

- la somme de :
  - la juste valeur de la contrepartie reçue,
  - la juste valeur des intérêts éventuellement conservés ;
- et la valeur comptable de ces éléments.

Le Groupe constate l'effet des pertes de contrôle en « Autres produits (charges) financiers ».

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

### 4.1. VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE 2015 ET 2014

#### 4.1.1. Variations de périmètre 2015

##### Communication : groupe Havas

Au cours de l'exercice 2015, le groupe Havas a notamment acquis 100 % de Freedom Holding, société holding de FullSix group, un des leaders indépendants de la communication digitale en Europe ; 100 % de Plastic Mobile, une agence spécialisée dans la création d'applications et d'autres solutions stratégiques pour le commerce mobile basée au Canada et 60 % de Symbiotix, une agence de communication et de marketing médical.

##### Effet global des acquisitions de la période

Le montant des écarts d'acquisition provisoires, engagements de rachat de minoritaires compris, concernant les acquisitions de la période s'élève à 156,5 millions d'euros et concerne principalement les acquisitions du groupe Havas.

#### 4.1.2. Variations de périmètre 2014

##### Communication : groupe Havas

Au cours de l'exercice 2014, le groupe Havas a acquis 70 % de Revenue Frontier, une agence de « réponse directe » basée à Santa Monica aux États-Unis, 51 % de

Work Club et 60 % de Bizkit Wisely AB. Par ailleurs, Havas a créé BETC São Paulo au Brésil, start-up contrôlée à 70 %.

Compte tenu des engagements de rachat d'intérêts minoritaires, l'ensemble des écarts d'acquisition est provisoirement estimé à 35,4 millions d'euros au 31 décembre 2014.

##### Stockage d'électricité et solutions

Suite à l'annonce en septembre 2014 de la mise en œuvre d'un partenariat entre les Groupes Bolloré et Renault dans le domaine des véhicules électriques, le Groupe Renault est entré à hauteur de 30 % au capital de la société Bluealliance destinée à vendre des solutions complètes d'autopartage de véhicules électriques en France et en Europe, et à laquelle ont été adossées les filiales opérant les services d'autopartage de Lyon et de Bordeaux. Cette société est consolidée par intégration globale depuis septembre 2014.

##### Effet global des acquisitions de la période

Le montant des écarts d'acquisition provisoires, engagements de rachat de minoritaires compris, concernant les acquisitions de la période s'élève à 35,8 millions d'euros, dont 35,4 millions d'euros concernant les acquisitions du groupe Havas.

### 4.2. ACTIFS ET PASSIFS DESTINÉS À ÊTRE CÉDÉS

#### 4.2.1. Compte de résultat des activités abandonnées

En 2014, le résultat net des activités abandonnées correspondait à la contribution jusqu'à sa date de cession, le 31 août 2014, de la société SAFACAM, classée en « Activités abandonnées », ainsi qu'à la moins-value nette de cession consolidée. S'agissant d'une plantation, les données présentées ont été retraitées des effets de l'amendement aux normes IAS 16 et IAS 41 selon les modalités décrites dans la note 3 – Comparabilité des comptes.

(en millions d'euros)	2015	2014 <sup>(1)</sup>
Chiffre d'affaires	0,0	12,5
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>0,0</b>	<b>4,1</b>
<b>Résultat financier</b>	<b>0,0</b>	<b>0,1</b>
Part du résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles	0,0	0,0
Impôt sur les résultats	0,0	(1,1)
<b>Résultat après impôt des activités abandonnées</b>	<b>0,0</b>	<b>3,1</b>
Perte après impôt résultant de l'évaluation à la juste valeur des activités abandonnées	0,0	0,0
Moins-value de cession consolidée nette de frais de cession	0,0	3,4
<b>RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS ABANDONNÉES</b>	<b>0,0</b>	<b>6,5</b>

(1) Retraité de l'amendement aux normes IAS 16 et IAS 41 – voir note 3 – Comparabilité des comptes.

#### 4.2.2. Variation des flux de trésorerie des activités abandonnées

(en millions d'euros)	2015	2014 <sup>(1)</sup>
Résultat net	0,0	6,5
<b>Flux nets de trésorerie provenant des activités opérationnelles (a)</b>	<b>0,0</b>	<b>3,4</b>
<b>Flux nets de trésorerie sur investissements (b)</b>	<b>0,0</b>	<b>(2,2)</b>
<b>Flux nets de trésorerie sur opérations de financement (c)</b>	<b>0,0</b>	<b>(2,0)</b>
<b>VARIATION DE LA TRÉSORERIE (a) + (b) + (c)</b>	<b>0,0</b>	<b>(0,8)</b>
Trésorerie à l'ouverture	0,0	0,8
Trésorerie à la clôture <sup>(2)</sup>	0,0	(0,0)

(1) Retraité de l'amendement aux normes IAS 16 et IAS 41 – voir note 3 – Comparabilité des comptes.

(2) Trésorerie à la date de cession au 31 août 2014.

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

### 4.3. ENGAGEMENTS DONNÉS AU TITRE DES OPÉRATIONS SUR TITRES

#### 4.3.1. Engagements donnés

31 décembre 2015 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Engagements d'achat de titres <sup>(1)(2)</sup>	34,7	18,8	0,2	15,7
Garanties et autres engagements accordés	0,3	0,0	0,3	0,0

(1) Uniquement les engagements non comptabilisés dans les états financiers.

(2) Concerne des options de vente sur titres accordées à des partenaires dans des sociétés non consolidées du groupe Havas.

31 décembre 2014 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Engagements d'achat de titres <sup>(1)(2)</sup>	46,7	14,8	2,4	29,5
Garanties et autres engagements accordés	0,0	0,0	0,0	0,0

(1) Uniquement les engagements non comptabilisés dans les états financiers.

(2) Concerne des options de vente sur titres accordées à des partenaires dans des sociétés non consolidées du groupe Havas.

#### 4.3.2. Engagements reçus

31 décembre 2015 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Au titre des opérations sur titres	0,0	0,0	0,0	0,0

31 décembre 2014 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Au titre des opérations sur titres	1,8	0,0	1,8	0,0

## NOTE 5 \_ DONNÉES LIÉES À L'ACTIVITÉ

### 5.1. CHIFFRE D'AFFAIRES

#### Principes comptables

Les produits sont constatés en chiffre d'affaires lorsque l'entreprise a transféré à l'acquéreur les risques et avantages inhérents à la propriété des biens ou à la prestation de services.

Le tableau ci-dessous détaille les spécificités sectorielles liées à la comptabilisation des produits des activités ordinaires :

<b>Transport et logistique</b>	Activité de mandataire	L'entité agissant en tant qu'agent, le chiffre d'affaires correspond uniquement à la commission perçue, sous déduction des produits/frais répercutés aux armateurs.
	Activité de commissionnaire	L'entité agissant en tant que principal, le chiffre d'affaires correspond au total des facturations hors droits de douane.
<b>Logistique pétrolière</b>	Distribution de produits pétroliers	Le chiffre d'affaires inclut les taxes spécifiques sur les produits pétroliers comprises dans les prix de vente. Les facturations réciproques entre confrères sont exclues du chiffre d'affaires.
<b>Communication</b>	Études, conseils et services en communication, stratégie média	Chiffre d'affaires reconnu à l'avancement.
	Achat d'espace	Chiffre d'affaires reconnu à la diffusion.
<b>Stockage d'énergie et solutions</b>	Contrats pluriannuels des terminaux spécialisés	Chiffre d'affaires à l'avancement en fonction du type de contrat.

(en millions d'euros)	2015	2014
Ventes de biens	2 372,7	2 901,3
Prestations de services	8 205,2	7 567,5
Travaux de construction des concessions	106,0	0,0
Produits des activités annexes	140,0	134,9
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>10 823,9</b>	<b>10 603,7</b>

La variation du chiffre d'affaires est présentée par secteur opérationnel dans la note 5.2 – Informations sur les secteurs opérationnels.

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

### 5.2. INFORMATIONS SUR LES SECTEURS OPÉRATIONNELS

#### Principes comptables

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 8 « Secteurs opérationnels », les secteurs opérationnels retenus pour présenter l'information sectorielle sont ceux utilisés dans le reporting interne du Groupe, revu par la Direction générale (le principal décideur opérationnel pour le Groupe) ; ils reflètent l'organisation du Groupe qui est basée sur l'axe métier.

Les secteurs opérationnels retenus sont les suivants :

- Transport et logistique : comprend les activités de services, portant sur l'organisation en réseau du transport maritime et aérien, et de la logistique ;
- Logistique pétrolière : correspond à la distribution et au stockage de produits pétroliers en Europe ;
- Communication : comprend des activités de conseil, études et de stratégies de la communication en lien avec la publicité, les médias, le digital et les télécoms, ainsi que les achats d'espaces publicitaires ;
- Stockage d'électricité et solutions : comprend les activités en lien avec la production et la vente de batteries électriques et leurs applications : véhicules électriques, supercapacités, terminaux et systèmes spécialisés et les films plastiques.

Les autres activités comprennent essentiellement les holdings.

L'information sectorielle par zone géographique suit le découpage suivant :

- France, y compris DOM-TOM ;
- Europe, hors France ;
- Afrique ;
- Asie-Pacifique ;
- Amériques.

Les opérations entre les différents secteurs sont réalisées à des conditions de marché.

Aucun client individuel ne représente à lui seul plus de 10 % du chiffre d'affaires du Groupe.

Les résultats opérationnels sectoriels sont les principales données utilisées par la Direction générale afin d'évaluer la performance des différents secteurs, et de leur allouer les ressources.

Les méthodes comptables et d'évaluation retenues pour l'élaboration du reporting interne sont identiques à celles utilisées pour l'établissement des comptes consolidés, à l'exception de l'affectation des redevances de marque.

Le chiffre d'affaires et les investissements sont également suivis par la Direction générale sur une base régulière.

L'information concernant les dotations aux amortissements et provisions est fournie pour permettre au lecteur d'apprécier les principaux éléments sans effets monétaires du résultat opérationnel sectoriel, mais n'est pas transmise dans le reporting interne.

#### 5.2.1. Informations par secteur opérationnel

En 2015 (en millions d'euros)	Transport et logistique	Logistique pétrolière	Communication	Stockage d'électricité et solutions	Autres activités	Éliminations intersecteurs	TOTAL CONSOLIDÉ
Chiffre d'affaires externe	<b>6 051,2</b>	<b>2 237,9</b>	<b>2 247,0</b>	<b>265,4</b>	<b>22,4</b>	<b>0,0</b>	<b>10 823,9</b>
Chiffre d'affaires intersector	<b>11,4</b>	<b>2,3</b>	<b>4,3</b>	<b>6,0</b>	<b>59,6</b>	<b>(83,5)</b>	<b>0,0</b>
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>6 062,6</b>	<b>2 240,1</b>	<b>2 251,3</b>	<b>271,4</b>	<b>82,0</b>	<b>(83,5)</b>	<b>10 823,9</b>
Dotations nettes aux amortissements et provisions	<b>(197,5)</b>	<b>(11,0)</b>	<b>(70,7)</b>	<b>(121,8)</b>	<b>(12,1)</b>	<b>0,0</b>	<b>(413,1)</b>
<b>Résultat opérationnel sectoriel<sup>(1)</sup></b>	<b>569,2</b>	<b>37,1</b>	<b>254,6</b>	<b>(126,3)</b>	<b>(34,9)</b>	<b>0,0</b>	<b>699,7</b>
<b>Investissements corporels et incorporels</b>	<b>426,0</b>	<b>23,7</b>	<b>74,2</b>	<b>250,1</b>	<b>89,2</b>	<b>0,0</b>	<b>863,2</b>

(1) Avant redevances de marques.

En 2014 (en millions d'euros)	Transport et logistique	Logistique pétrolière	Communication	Stockage d'électricité et solutions	Autres activités	Éliminations intersecteurs	TOTAL CONSOLIDÉ
Chiffre d'affaires externe	<b>5 629,3</b>	<b>2 781,3</b>	<b>1 930,6</b>	<b>236,8</b>	<b>25,7</b>	<b>0,0</b>	<b>10 603,7</b>
Chiffre d'affaires intersector	<b>9,2</b>	<b>1,5</b>	<b>3,6</b>	<b>3,0</b>	<b>52,8</b>	<b>(70,2)</b>	<b>0,0</b>
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>5 638,4</b>	<b>2 782,8</b>	<b>1 934,2</b>	<b>239,8</b>	<b>78,5</b>	<b>(70,2)</b>	<b>10 603,7</b>
Dotations nettes aux amortissements et provisions	<b>(162,7)</b>	<b>(4,6)</b>	<b>(87,7)</b>	<b>(128,0)</b>	<b>12,3</b>	<b>0,0</b>	<b>(370,6)</b>
<b>Résultat opérationnel sectoriel<sup>(1)</sup></b>	<b>566,9</b>	<b>25,8</b>	<b>210,4</b>	<b>(119,8)</b>	<b>(32,8)</b>	<b>0,0</b>	<b>650,5</b>
<b>Investissements corporels et incorporels</b>	<b>350,1</b>	<b>10,1</b>	<b>61,9</b>	<b>183,5</b>	<b>45,1</b>	<b>0,0</b>	<b>650,7</b>

(1) Avant redevances de marques.

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

### 5.2.2. Informations par zone géographique

(en millions d'euros)	France et DOM-TOM	Europe hors France	Afrique	Amériques	Asie-Pacifique	<b>TOTAL</b>
<b>EN 2015</b>						
Chiffre d'affaires	<b>4 056,7</b>	<b>1 853,3</b>	<b>2 543,9</b>	<b>1 337,7</b>	<b>1 032,4</b>	<b>10 823,9</b>
Autres immobilisations incorporelles	<b>634,0</b>	<b>17,6</b>	<b>563,4</b>	<b>16,9</b>	<b>2,0</b>	<b>1 233,9</b>
Immobilisations corporelles	<b>1 014,6</b>	<b>88,7</b>	<b>827,2</b>	<b>171,7</b>	<b>49,0</b>	<b>2 151,2</b>
Investissements corporels et incorporels	<b>436,8</b>	<b>22,6</b>	<b>336,1</b>	<b>56,1</b>	<b>11,5</b>	<b>863,2</b>
<b>En 2014</b>						
Chiffre d'affaires	4 469,7	1 821,7	2 339,2	1 097,7	875,3	10 603,7
Autres immobilisations incorporelles	630,9	17,8	416,6	13,0	1,9	1 080,1
Immobilisations corporelles	795,2	80,0	775,1	136,5	47,9	1 834,8
Investissements corporels et incorporels	246,0	42,6	313,1	40,9	8,1	650,7

Le chiffre d'affaires par zone géographique présente la répartition des produits en fonction du pays où la vente est réalisée.

### 5.3. PRINCIPALES ÉVOLUTIONS À PÉRIMÈTRE ET TAUX DE CHANGE CONSTANTS

Le tableau ci-dessous décrit l'incidence des variations de périmètre et de change sur les chiffres clés, les données 2014 étant ramenées au périmètre et taux de change de 2015.

Lorsqu'il est fait référence à des données à périmètre et change constants, cela signifie que l'impact des variations de taux de change et de variations de périmètre (acquisitions ou cessions de participation dans une société, variation de pourcentage d'intégration, changement de méthode de consolidation) a été retraité.

(en millions d'euros)	2015	2014	Variations de périmètre	Variations de change <sup>(1)</sup>	2014 périmètre et change constants
Chiffre d'affaires	<b>10 823,9</b>	10 603,7	81,5	364,0	11 049,2
Résultat opérationnel	<b>699,7</b>	650,5	10,4	30,8	691,7

(1) Les variations de change sur le chiffre d'affaires sont principalement liées à la dépréciation de l'euro par rapport à la plupart des monnaies, notamment le dollar américain, la livre sterling et le franc suisse.

### 5.4. RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

#### Principes comptables

##### • Autres produits et charges opérationnels

Les autres produits et charges opérationnels comprennent principalement les pertes et gains liés aux acquisitions et cessions d'immobilisations, le résultat de change concernant les transactions opérationnelles, le crédit d'impôt recherche et le crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi.

##### • Opérations en monnaie étrangère

Les opérations en monnaie étrangère sont converties dans la monnaie fonctionnelle de l'entité, au cours de change en vigueur à la date d'opération. À la clôture de l'exercice, les éléments monétaires libellés en monnaie étrangère sont convertis au cours de change de clôture de l'exercice. Les pertes et gains de change en découlant sont reconnus dans la rubrique « Pertes et gains de change » et présentés en résultat opérationnel pour les transactions commerciales.

Les pertes et gains sur les produits dérivés de change, utilisés à des fins de couverture, sont enregistrés en résultat opérationnel pour les transactions commerciales.

(en millions d'euros)	2015	2014
Chiffre d'affaires	<b>10 823,9</b>	10 603,7
Achats et charges externes :	(7 156,8)	(7 287,1)
– achats et charges externes	(6 821,0)	(6 968,2)
– locations et charges locatives	(335,8)	(318,9)
Frais de personnel	(2 645,7)	(2 359,1)
Amortissements et provisions	(413,1)	(370,6)
Autres produits opérationnels(*)	<b>265,3</b>	219,6
Autres charges opérationnelles(*)	(195,6)	(175,3)
Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence opérationnelles	<b>21,7</b>	19,3
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>	<b>699,7</b>	650,5

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

### (\*) Détails des autres produits et charges opérationnels

(en millions d'euros)	2015			2014		
	Total	Produits opérationnels	Charges opérationnelles	Total	Produits opérationnels	Charges opérationnelles
Plus-values (moins-values) sur cessions d'immobilisations	(3,0)	10,2	(13,2)	1,5	19,2	(17,7)
Pertes et gains de change	14,0	80,3	(66,3)	13,4	38,5	(25,1)
Crédits d'impôt recherche et compétitivité emploi	76,1	76,1	0,0	68,8	68,8	0,0
Autres	(17,4)	98,7	(116,1)	(39,4)	93,1	(132,5)
<b>AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS</b>	<b>69,7</b>	<b>265,3</b>	<b>(195,6)</b>	<b>44,3</b>	<b>219,6</b>	<b>(175,3)</b>

### 5.5. STOCKS ET EN-COURS

#### Principes comptables

Les stocks sont inscrits au plus bas de leur coût et de leur valeur nette de réalisation. Le coût comprend les coûts directs de matières et, le cas échéant, les coûts directs de main-d'œuvre ainsi que les frais directement attribuables.

La valeur nette de réalisation représente le prix de vente estimé dans le cours normal des activités diminué des coûts estimés pour l'achèvement et des coûts estimés nécessaires pour réaliser la vente (frais commerciaux essentiellement).

(en millions d'euros)	31/12/2015			31/12/2014		
	Valeur brute	Provisions	Valeur nette	Valeur brute	Provisions	Valeur nette
Matières premières, fournitures et autres	190,3	(35,4)	154,9	145,4	(27,7)	117,7
Produits en cours, intermédiaires et finis	43,7	(13,7)	30,0	31,2	(10,1)	21,1
Autres prestations en cours	61,9	(0,8)	61,1	37,7	(0,5)	37,2
Marchandises	96,7	(2,3)	94,4	103,2	(0,8)	102,4
<b>TOTAL</b>	<b>392,6</b>	<b>(52,2)</b>	<b>340,4</b>	<b>317,5</b>	<b>(39,1)</b>	<b>278,4</b>

### 5.6. CLIENTS ET AUTRES DÉBITEURS

#### Principes comptables

Les créances clients et autres débiteurs sont des actifs financiers courants (voir note 7.3 – Autres actifs financiers) évalués initialement à la juste valeur qui correspond en général à leur valeur nominale, sauf si l'effet d'actualisation est significatif.

À chaque arrêté, les créances sont évaluées au coût amorti, déduction faite des pertes de valeur tenant compte des risques éventuels de non-recouvrement.

Les créances clients du Groupe sont provisionnées sur une base individuelle, en tenant compte de l'âge de la créance et des informations externes permettant d'évaluer la santé financière du créancier.

Les créances cédées à des tiers par le biais de contrats de mobilisation de créances commerciales sont maintenues dans le poste clients lorsque l'essentiel des risques et avantages qui leur sont associés est conservé par le Groupe, les emprunts et dettes financières étant majorés à due concurrence.

(en millions d'euros)	31/12/2015			31/12/2014		
	Valeur brute	Provisions	Valeur nette	Valeur brute	Provisions	Valeur nette
Clients et comptes rattachés	<b>3 636,7</b>	<b>(109,2)</b>	<b>3 527,5</b>	3 491,4	(100,6)	3 390,8
Créances sociales et fiscales d'exploitation	<b>263,6</b>	<b>(0,7)</b>	<b>262,9</b>	226,6	(0,4)	226,2
Autres créances d'exploitation	<b>949,7</b>	<b>(73,4)</b>	<b>876,3</b>	800,7	(67,9)	732,8
<b>TOTAL</b>	<b>4 850,0</b>	<b>(183,3)</b>	<b>4 666,7</b>	<b>4 518,7</b>	<b>(168,9)</b>	<b>4 349,8</b>

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

### 5.6.1. Balance âgée des créances échues non provisionnées à la clôture

Au 31 décembre 2015 (en millions d'euros)	Total	Non échues	Échues	De 0 à 6 mois	De 6 à 12 mois	À Plus de 12 mois
Créances clients nettes	3 527,5	2 614,0	913,5	818,9	64,8	29,8
 Au 31 décembre 2014 (en millions d'euros)	 Total	 Non échues	 Échues	 De 0 à 6 mois	 De 6 à 12 mois	 À plus de 12 mois
Créances clients nettes	3 390,8	2 553,9	836,9	773,1	40,4	23,4

Le Groupe analyse ses créances clients au cas par cas, et constate les dépréciations sur une base individuelle en tenant compte de la situation du client et des retards de paiement.

Les créances échues non provisionnées font pour partie l'objet de couvertures d'assurance-crédit à hauteur de 295,5 millions d'euros au 31 décembre 2015 et de 219,7 millions d'euros au 31 décembre 2014.

### 5.6.2. Analyse de la variation de la provision sur créances clients et comptes rattachés

(en millions d'euros)	Au 31/12/2014	Dotations	Reprises	Variations de périmètre	Variations de change	Autres mouvements	Au 31/12/2015
Provisions clients et comptes rattachés	(100,6)	(36,5)	26,9	(0,5)	1,2	0,3	(109,2)

### 5.6.3. Analyse en compte de résultat des provisions et des charges sur créances clients

(en millions d'euros)	Au 31/12/2015	Au 31/12/2014
Dotations aux provisions	(36,5)	(28,4)
Reprises de provisions	26,9	22,3
Pertes sur créances irrécouvrables	(20,2)	(15,7)

## 5.7. FOURNISSEURS ET AUTRES CRÉDITEURS

(en millions d'euros)	Au 31/12/2014	Variations de périmètre <sup>(1)</sup>	Variations nettes	Variations de change	Autres mouvements <sup>(3)</sup>	Au 31/12/2015
Dettes fournisseurs	2 634,2	20,8	100,5	36,4	2,6	2 794,5
Dettes sociales et fiscales d'exploitation	695,2	16,4	49,8	3,1	1,2	765,7
Autres dettes d'exploitation <sup>(2)</sup>	1 505,9	33,5	225,7	3,2	(100,9)	1 667,4
<b>TOTAL</b>	<b>4 835,3</b>	<b>70,7</b>	<b>376,0</b>	<b>42,7</b>	<b>(97,1)</b>	<b>5 227,6</b>

(1) Principalement lié aux entrées de périmètre chez Havas.

(2) Dont part à moins d'un an des engagements de rachat de titres pour 12,5 millions d'euros et des dettes sur complément de prix pour 24,0 millions d'euros au 31 décembre 2015.

(3) Correspond principalement à l'extinction réciproque d'une dette et d'un prêt.

## 5.8. AUTRES ACTIFS ET PASSIFS

### Principes comptables

Les autres actifs non courants comprennent principalement les créances de crédit d'impôt recherche et de crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi à plus d'un an. La part à moins d'un an des créances de crédit d'impôt recherche et de crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi est comptabilisée en « Clients et autres débiteurs ».

Les autres passifs non courants comprennent principalement les engagements d'achat d'intérêts minoritaires à plus d'un an. La part à moins d'un an des engagements d'achat d'intérêts minoritaires est comptabilisée en « Fournisseurs et autres crébiteurs ».

Les engagements d'achat d'intérêts minoritaires sont comptabilisés initialement, et pour toute variation ultérieure de la juste valeur de l'engagement, par capitaux propres.

La juste valeur des engagements est revue à chaque clôture et le montant de la dette est ajusté en conséquence.

La dette est actualisée pour tenir compte des effets du temps jusqu'à la date prévue de réalisation de l'engagement.

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

### 5.8.1. Autres actifs non courants

(en millions d'euros)	31/12/2015			31/12/2014		
	Valeur brute	Provisions	Valeur nette	Valeur brute	Provisions	Valeur nette
Crédit impôt recherche et compétitivité	<b>183,1</b>	0,0	<b>183,1</b>	141,4	0,0	141,4
Autres	5,1	(2,9)	2,2	5,1	(2,9)	2,2
<b>TOTAL</b>	<b>188,2</b>	<b>(2,9)</b>	<b>185,3</b>	<b>146,5</b>	<b>(2,9)</b>	<b>143,6</b>

### 5.8.2. Autres passifs non courants

(en millions d'euros)	Au 31/12/2014	Variations de périmètre	Variations nettes	Variations de change	Autres mouvements	Au 31/12/2015
						(1)
Engagements d'achat d'intérêts minoritaires <sup>(1)</sup>	94,7	35,3	0,1	3,2	(4,7)	<b>128,6</b>
Autres passifs non courants <sup>(2)</sup>	41,4	(1,9)	18,4	0,1	(0,9)	<b>57,1</b>
<b>TOTAL</b>	<b>136,1</b>	<b>33,4</b>	<b>18,5</b>	<b>3,3</b>	<b>(5,6)</b>	<b>185,7</b>

(1) Principalement chez Havas.

(2) Dont 21,6 millions d'euros au titre des dettes sur complément de prix.

### 5.8.3. Autres passifs courants

(en millions d'euros)	Au 31/12/2014	Variations de périmètre	Variations nettes	Variations de change	Autres mouvements	Au 31/12/2015
						(1)
Produits constatés d'avance	129,4	3,6	12,1	7,4	(0,3)	<b>152,2</b>
Autres dettes courantes <sup>(1)</sup>	99,5	0,0	(99,6)	0,0	1,2	<b>1,1</b>
<b>TOTAL</b>	<b>228,9</b>	<b>3,6</b>	<b>(87,5)</b>	<b>7,4</b>	<b>0,9</b>	<b>153,3</b>

(1) Les autres dettes courantes comprenaient au 31 décembre 2014, pour 98,5 millions d'euros, la mise à la juste valeur de dérivés passifs relatifs aux financements adossés à des titres Vivendi.

## 5.9. ENGAGEMENTS HORS BILAN AU TITRE DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES

### 5.9.1. Engagements donnés

Au 31 décembre 2015 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Cautions sur douane <sup>(1)</sup>	538,0	330,9	107,7	99,5
Autres cautions, avals, garanties et ducroires accordés <sup>(2)</sup>	281,5	95,6	113,1	72,8
Nantissements et hypothèques	0,1	0,0	0,1	0,0
Engagements fermes d'investissement et autres engagements d'achat	82,3	32,7	36,2	13,4

(1) Les cautions sur douane sont accordées aux autorités douanières de certains pays dans le cadre normal de l'activité, de transport principalement, afin de permettre le paiement différé des en-cours douaniers comptabilisés dans les présents états financiers.

(2) Dont 87,7 millions d'euros concernant le groupe Havas, comprenant 41 millions d'euros au titre des garanties accordées par Havas dans certains pays pour ses achats d'espaces publicitaires et 16,4 millions d'euros au titre de l'engagement maximal à couvrir les insuffisances des fonds de pension en Grande-Bretagne.

Au 31 décembre 2014 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Cautions sur douane <sup>(1)</sup>	531,4	336,4	84,2	110,8
Autres cautions, avals, garanties et ducroires accordés <sup>(2)</sup>	286,5	82,9	81,4	122,3
Nantissements et hypothèques <sup>(*)</sup>	2,4	0,0	0,0	2,4
Engagements fermes d'investissement et autres engagements d'achat	107,6	37,3	58,8	11,4

(1) Les cautions sur douane sont accordées aux autorités douanières de certains pays dans le cadre normal de l'activité, de transport principalement, afin de permettre le paiement différé des en-cours douaniers comptabilisés dans les présents états financiers.

(2) Dont 77,2 millions d'euros concernant le groupe Havas, comprenant 41 millions d'euros au titre des garanties accordées par Havas dans certains pays pour ses achats d'espaces publicitaires et 12,9 millions d'euros au titre de l'engagement maximal à couvrir les insuffisances des fonds de pension en Grande-Bretagne.

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

### (\*) Détail des nantissements, sûretés réelles et hypothèques

(en millions d'euros)	Date de départ du nantissement	Date d'échéance du nantissement	Montant des actifs nantis
Hypothèque propriétés Zambie	04/09/2003	illimité	2,4

### 5.9.2. Engagements reçus

Au 31 décembre 2015 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Au titre des activités opérationnelles	46,1	7,1	38,6	0,4

Au 31 décembre 2014 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Au titre des activités opérationnelles	46,7	8,3	37,3	1,1

### 5.10. ENGAGEMENTS DE LOCATION

#### 5.10.1. Contrats de location en tant que preneur

##### Échéancier des paiements minimaux

Au 31 décembre 2015 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Paiements minimaux <sup>(1)</sup>	(893,7)	(222,0)	(401,5)	(270,2)
Revenus des sous-locations	7,6	2,0	4,9	0,7
<b>TOTAL</b>	<b>(886,1)</b>	<b>(220,0)</b>	<b>(396,6)</b>	<b>(269,5)</b>

(1) Les paiements minimaux correspondent aux loyers à régler sur la durée des contrats et des baux.

Au 31 décembre 2014 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Paiements minimaux <sup>(1)</sup>	(848,1)	(219,6)	(357,9)	(270,7)
Revenus des sous-locations	13,1	4,1	8,4	0,7
<b>TOTAL</b>	<b>(835,0)</b>	<b>(215,4)</b>	<b>(349,5)</b>	<b>(270,0)</b>

(1) Les paiements minimaux correspondent aux loyers à régler sur la durée des contrats et des baux.

#### 5.10.2. Contrats de location en tant que bailleur

##### Échéancier des paiements minimaux à recevoir au titre de la location

Au 31 décembre 2015 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Paiements minimaux	30,7	13,7	15,0	2,1
Loyers conditionnels de l'exercice	0,3	0,1	0,1	0,1
<b>TOTAL</b>	<b>31,1</b>	<b>13,8</b>	<b>15,1</b>	<b>2,2</b>

Au 31 décembre 2014 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Paiements minimaux	23,6	12,0	10,2	1,4
Loyers conditionnels de l'exercice	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>23,6</b>	<b>12,0</b>	<b>10,2</b>	<b>1,4</b>

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

### NOTE 6 \_ IMMOBILISATIONS CORPORELLES, INCORPORELLES ET CONTRATS DE CONCESSION

#### 6.1. GOODWILL

##### Principes comptables

Les *goodwill* relatifs aux sociétés contrôlées sont enregistrés à l'actif du bilan consolidé sous la rubrique « *Goodwill* ». Les *goodwill* ne sont pas amortis mais font l'objet d'un test de perte de valeur au minimum une fois par an et à chaque fois qu'apparaît un indice de perte de valeur. Lorsqu'une perte de valeur est constatée, l'écart entre la valeur comptable de l'actif et sa valeur recouvrable est comptabilisé dans l'exercice en charge opérationnelle. Il est non réversible. Les écarts d'acquisition négatifs (*badwill*) sont comptabilisés directement en résultat l'année de l'acquisition.

Les actifs immobilisés incorporels et corporels font l'objet de tests de perte de valeur dans certaines circonstances. Pour les immobilisations dont la durée de vie est indéfinie (cas du *goodwill*), un test est réalisé au minimum une fois par an, et à chaque fois qu'un indice de perte de valeur apparaît. Pour les autres immobilisations, un test est réalisé seulement lorsqu'un indice de perte de valeur apparaît.

Les actifs soumis aux tests de perte de valeur sont regroupés au sein d'unités génératrices de trésorerie (UGT) correspondant à des ensembles homogènes d'actifs dont l'utilisation génère des flux de trésorerie identifiables. Lorsque la valeur recouvrable d'une UGT est inférieure à sa valeur nette comptable, une perte de valeur est comptabilisée en résultat opérationnel. La valeur recouvrable de l'UGT est la valeur la plus élevée entre la valeur de marché diminuée des coûts de vente et la valeur d'utilité. La valeur d'utilité est la valeur actualisée des flux de trésorerie susceptibles de découler de l'utilisation d'un actif ou d'une UGT. Le taux d'actualisation est déterminé pour chaque unité génératrice de trésorerie en fonction de sa zone géographique et du profil de risque de son activité.

#### 6.1.1. Évolution des *goodwill*

(en millions d'euros)

Au 31 décembre 2014	2 769,3
Prises de contrôle <sup>(1)</sup>	156,5
Cessions	(0,5)
Pertes de valeur	(0,3)
Variations de change	11,0
Autres	(0,0)
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2015</b>	<b>2 936,0</b>

(1) Dont diverses prises de contrôle au sein du groupe Havas – voir note 4.1.1 – Variation de périmètre 2015.

#### 6.1.2. Ventilation par secteur opérationnel

(en millions d'euros)	31/12/2015	31/12/2014
Communication	1 895,5	1 735,1
Transport et logistique	893,6	888,0
Logistique pétrolière	108,5	107,8
Stockage d'électricité et solutions	32,1	32,2
Autres activités	6,2	6,2
<b>TOTAL</b>	<b>2 936,0</b>	<b>2 769,3</b>

#### 6.1.3. Définition et regroupement des UGT

Le Groupe Financière de l'Odéth comprend, au 31 décembre 2015, une cinquantaine d'unités génératrices de trésorerie (UGT) avant regroupements d'UGT. Le découpage de l'activité par UGT s'appuie sur les spécificités des différents métiers du Groupe.

Les principales UGT sont les suivantes : « Transport et logistique Afrique », « Logistique internationale », « Distribution d'énergie » (hors concession) et « Havas ».

Ces activités sont décrites dans la note 5.2 – Informations sur les secteurs opérationnels.

En raison des synergies existantes entre les UGT listées ci-dessus, le Groupe a identifié les quatre regroupements d'UGT suivants :

- regroupement Logistique Afrique, comprenant les UGT « Transport et logistique Afrique » et les concessions ferroviaires et portuaires d'Afrique ;
- regroupement Logistique internationale, comprenant les UGT « Logistique internationale » et les concessions portuaires de France ;
- regroupement Presse gratuite ;
- regroupement Télécoms ;

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

### 6.1.4. Valeur recouvrable basée sur la juste valeur

Concernant l'UGT « Havas », au 31 décembre 2015, la valeur recouvrable a été estimée par référence à la juste valeur basée sur le cours de Bourse. Elle est supérieure à la valeur comptable de l'UGT. En conséquence, aucune dépréciation n'a été comptabilisée au 31 décembre 2015 pour cette UGT.

(en millions d'euros)	Havas 2015	Havas 2014
Valeur nette comptable du <i>goodwill</i>	<b>1 890,6</b>	1 728,7
Pertes de valeur comptabilisées sur l'exercice	<b>0,0</b>	0,0
Base retenue pour la valeur recouvrable	<b>juste valeur</b>	juste valeur

### 6.1.5. Valeur recouvrable basée sur la valeur d'utilité

Les principales hypothèses retenues pour la détermination de la valeur recouvrable sont les suivantes :

- le taux d'actualisation est déterminé en prenant pour base le coût moyen pondéré du capital (WACC) de chaque UGT ; il intègre les éventuels risques spécifiques à chaque activité (métiers, marchés et géographiques) ; le taux retenu a été déterminé sur la base d'informations communiquées par un cabinet d'expertise ;
- les flux de trésorerie sont calculés à partir des budgets opérationnels, puis sont extrapolés en appliquant, jusqu'à la cinquième année, un taux de croissance en adéquation avec le potentiel de développement des marchés concernés, et avec les perspectives définies par le management, sur la base de l'expérience passée. Au-delà de la cinquième année, la valeur terminale est évaluée sur la base d'une capitalisation à l'infini des flux de trésorerie.

Les projections de flux de trésorerie sur les concessions sont basées sur la durée des contrats.

Ces tests sont effectués sur la base d'un taux d'actualisation après impôts. La méthode retenue n'entraîne pas d'écart significatif avec un calcul effectué sur la base d'un taux d'actualisation avant impôts (vérification effectuée conformément à la norme IAS 36 BCZ 85).

À l'exception d'une entité du secteur communication, aucune dépréciation n'a été comptabilisée au 31 décembre 2015 et au 31 décembre 2014 sur la base des tests effectués.

Le tableau ci-dessous reprend les hypothèses retenues pour les tests des *goodwill* les plus significatifs :

2015 (en millions d'euros)	Transport et logistique Afrique	Logistique internationale	Logistique pétrolière
<b>Valeur nette comptable du <i>goodwill</i></b>	<b>413,1</b>	<b>470,4</b>	<b>84,4</b>
<b>Pertes de valeur comptabilisées sur l'exercice</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>Base retenue pour la valeur recouvrable</b>	<b>valeur d'utilité</b>	<b>valeur d'utilité</b>	<b>valeur d'utilité</b>
<b>Paramètres du modèle applicable aux flux de trésorerie :</b>			
– taux de croissance sur prévisions de N+2 à N+5	<b>2 % à 4 %</b>	<b>2 % à 3 %</b>	<b>– 2 % à 0,5 %</b>
– taux de croissance sur valeur terminale	<b>2 %</b>	<b>2 %</b>	<b>1 %</b>
– coût moyen pondéré du capital (WACC)	<b>11,0 %</b>	<b>8,1 %</b>	<b>7,4 %</b>
<b>Sensibilité des tests à la modification des critères énoncés ci-dessous :</b>			
– taux d'actualisation pour lequel valeur recouvrable = valeur comptable	<b>11,8 %</b>	<b>12,7 %</b>	<b>9,8 %</b>
– taux de croissance à l'infini pour lequel valeur recouvrable = valeur comptable	<b>0,8 %</b>	<b>– 4,3 %</b>	<b>– 4,3 %</b>

2014 (en millions d'euros)	Transport et logistique Afrique	Logistique internationale	Logistique pétrolière
<b>Valeur nette comptable du <i>goodwill</i></b>	<b>414,5</b>	<b>462,9</b>	<b>83,7</b>
<b>Pertes de valeur comptabilisées sur l'exercice</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Base retenue pour la valeur recouvrable</b>	<b>valeur d'utilité</b>	<b>valeur d'utilité</b>	<b>valeur d'utilité</b>
<b>Paramètres du modèle applicable aux flux de trésorerie :</b>			
– taux de croissance sur prévisions de N+2 à N+5	<b>2 % à 4 %</b>	<b>2 % à 3 %</b>	<b>– 2 % à 0,5 %</b>
– taux de croissance sur valeur terminale	<b>2 %</b>	<b>2 %</b>	<b>1 %</b>
– coût moyen pondéré du capital (WACC)	<b>10,9 %</b>	<b>8,0 %</b>	<b>6,6 %</b>
<b>Sensibilité des tests à la modification des critères énoncés ci-dessous :</b>			
– taux d'actualisation pour lequel valeur recouvrable = valeur comptable	<b>12,3 %</b>	<b>14,1 %</b>	<b>8,3 %</b>
– taux de croissance à l'infini pour lequel valeur recouvrable = valeur comptable	<b>– 0,2 %</b>	<b>– 7,2 %</b>	<b>– 2,9 %</b>

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

### 6.2. AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

#### Principes comptables

Les autres immobilisations incorporelles comprennent principalement des marques et enseignes, des relations clients, des droits d'exploitation, des logiciels informatiques, des licences WiMax et les immobilisations du domaine concédé issues du reclassement des infrastructures concédées en application de l'interprétation IFRIC 12 (voir 6.4 – Contrats de concession). Les immobilisations incorporelles acquises figurent au bilan pour leur coût d'acquisition. Elles sont amorties linéairement sur leur durée d'utilisation.

Les durées d'utilité des principales catégories d'immobilisations incorporelles sont les suivantes :

Droit d'exploitation des concessions et licences WiMax	Durée du contrat de concession (voir note 6.4 – Contrats de concession)
Logiciels et licences informatiques	De 1 à 5 ans

Conformément à la norme IAS 38 « Immobilisations incorporelles », les dépenses de recherche et de développement sont enregistrées en charge de l'exercice au cours duquel elles sont encourues, à l'exception des frais de développement,

inscrits en immobilisations incorporelles lorsque les conditions d'activation répondant strictement aux critères suivants sont réunies :

- le projet est clairement identifié et les coûts qui s'y rapportent sont individualisés et suivis de façon fiable ;
- la faisabilité technique du projet est démontrée ;
- l'existence d'une intention de terminer le projet et d'utiliser ou vendre les produits issus de ce projet est démontrée ;
- l'existence d'un marché potentiel pour la production issue de ce projet ou son utilité en interne est démontrée ;
- les ressources nécessaires pour mener le projet à son terme sont disponibles.

Les frais de développement sont amortis sur la durée de vie estimée des projets concernés à compter de la mise à disposition du produit.

Dans le cas spécifique des logiciels, la durée de vie est déterminée comme suit :

- si le logiciel est utilisé en interne, sur la durée probable d'utilisation ;
- si le logiciel est à usage externe, selon les perspectives de vente, location ou de toute autre forme de commercialisation.

Les frais de développement de logiciels capitalisés sont ceux qui sont encourus pendant les phases de programmation, de codification et de tests. Les dépenses encourues préalablement (phase de planification de la conception, de définition du produit et de définition de l'architecture du produit) sont comptabilisées en charges.

Le montant des dépenses de recherche et développement comptabilisées au compte de résultat s'élève à 55 millions d'euros pour l'exercice 2015 et concerne essentiellement les développements dans le stockage d'électricité.

#### 6.2.1. Composition

(en millions d'euros)	31/12/2015			31/12/2014		
	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette
Droits d'exploitation, brevets, frais de développement	<b>642,9</b>	(399,8)	<b>243,1</b>	577,8	(337,9)	239,9
Immobilisations incorporelles du domaine concédé <sup>(1)</sup>	<b>565,2</b>	(54,2)	<b>511,0</b>	389,0	(35,6)	353,4
Marques, enseignes	<b>383,1</b>	(1,0)	<b>382,1</b>	383,1	(1,0)	382,1
Relations clients	<b>109,4</b>	(36,1)	<b>73,3</b>	109,3	(25,2)	84,1
Autres	<b>60,1</b>	(35,7)	<b>24,4</b>	63,3	(42,7)	20,6
<b>TOTAL</b>	<b>1 760,7</b>	(526,8)	<b>1 233,9</b>	1 522,5	(442,4)	1 080,1

(1) Classement, conformément à IFRIC 12, des infrastructures revenant au concédant en fin de contrat en immobilisation incorporelle du domaine concédé pour les concessions comptabilisées selon cette interprétation.

#### 6.2.2. Variation des immobilisations incorporelles

Valeurs nettes (en millions d'euros)	Au 31/12/2014	Acquisitions brutes	Cessions VNC	Dotations nettes	Variations de périmètre	Variations de change	Autres mouvements	Au 31/12/2015
Droits d'exploitation, brevets, frais de développement	239,9	46,0	(0,8)	(64,5)	1,1	0,9	20,5	<b>243,1</b>
Immobilisations incorporelles du domaine concédé	353,4	120,9	(4,1)	(18,6)	0,0	2,3	57,1	<b>511,0</b>
Marques, enseignes	382,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	(0,1)	<b>382,1</b>
Relations clients	84,1	0,0	0,0	(10,9)	0,0	0,1	0,0	<b>73,3</b>
Autres	20,6	21,5	(0,8)	2,2	(0,1)	0,1	(19,1)	<b>24,4</b>
<b>VALEURS NETTES</b>	<b>1 080,1</b>	<b>188,4</b>	<b>(5,7)</b>	<b>(91,8)</b>	<b>1,0</b>	<b>3,5</b>	<b>58,4</b>	<b>1 233,9</b>

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

### 6.3. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

#### Principes comptables

Les immobilisations corporelles sont inscrites pour leur coût d'acquisition ou de production, diminué du cumul des amortissements et des éventuelles comptabilisations de perte de valeur.

Les amortissements pratiqués sont déterminés généralement selon le mode linéaire sur la durée d'utilisation du bien ; le mode d'amortissement accéléré peut néanmoins être utilisé lorsqu'il apparaît plus pertinent au regard des conditions d'utilisation des matériels concernés. Pour certaines immobilisations complexes constituées de différents composants, notamment les constructions, chaque composante de l'immobilisation est amortie sur sa durée d'utilisation propre.

#### 6.3.1. Composition

(en millions d'euros)	31/12/2015			31/12/2014		
	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette
Terrains et agencements	173,8	(8,6)	165,2	117,5	(7,9)	109,6
Constructions et aménagements	1 427,3	(554,3)	873,0	1 272,8	(491,2)	781,6
Installations techniques, matériels	1 565,8	(921,0)	644,8	1 318,9	(811,7)	507,2
Autres <sup>(1)</sup>	1 090,1	(621,9)	468,2	993,8	(557,4)	436,4
<b>TOTAL</b>	<b>4 257,0</b>	<b>(2 105,8)</b>	<b>2 151,2</b>	<b>3 703,0</b>	<b>(1 868,2)</b>	<b>1 834,8</b>

(1) Dont immobilisations en cours.

#### 6.3.2. Variation des immobilisations corporelles

Valeurs nettes (en millions d'euros)	Au 31/12/2014	Acquisitions brutes	Cessions VNC	Dotations nettes	Variations de périmètre	Variations de change	Autres mouvements	Au 31/12/2015
Terrains et agencements	109,6	60,7	(0,4)	(0,9)	(5,7)	1,0	0,9	<b>165,2</b>
Constructions et aménagements	781,6	103,8	(1,4)	(67,2)	(2,9)	6,7	52,4	<b>873,0</b>
Installations techniques, matériels	507,2	196,3	(5,7)	(131,1)	1,1	(0,5)	77,5	<b>644,8</b>
Autres <sup>(1)</sup>	436,4	314,0	(0,8)	(92,2)	(0,3)	1,0	(189,9)	<b>468,2</b>
<b>VALEURS NETTES</b>	<b>1 834,8</b>	<b>674,8</b>	<b>(8,3)</b>	<b>(291,4)</b>	<b>(7,8)</b>	<b>8,2</b>	<b>(59,1)</b>	<b>2 151,2</b>

(1) Dont immobilisations en cours.

Les investissements sont détaillés par secteur opérationnel dans la note 5.2 – Informations sur les secteurs opérationnels.

#### 6.3.3. Biens pris en crédit-bail au 31 décembre 2015

#### Principes comptables

Les contrats de location pour lesquels le Groupe intervient en tant que preneur sont classés en contrats de location-financement lorsque les termes du contrat de location transfèrent en substance la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété au preneur. Tous les autres contrats sont classés en location simple.

En application de l'interprétation IFRIC 4 « Conditions permettant de déterminer si un contrat comporte une location », le Groupe revoit les contrats de fournitures de prestations de biens et services afin de déterminer si ces contrats octroient également à l'acheteur un droit d'usage de certains actifs. Les équipements ainsi identifiés sont comptabilisés comme décrits dans ce paragraphe en application de la norme IAS 17 « Contrats de location ». Les paiements relatifs à ces actifs sont isolés du total des paiements relatifs au contrat.

Les principales durées d'utilisation des différentes catégories d'immobilisations corporelles sont les suivantes :

Constructions et agencements	8 à 33 ans
Installations techniques, matériels et outillages	3 à 13 ans
Autres immobilisations corporelles	3 à 15 ans

Les durées d'amortissement sont revues périodiquement pour vérifier leur pertinence.

La date de départ des amortissements est la date de mise en service du bien. Dans le cas d'une acquisition, le bien est amorti sur sa durée résiduelle d'utilisation déterminée à compter de la date d'acquisition.

Les actifs détenus en vertu d'un contrat de location-financement sont comptabilisés en tant qu'actifs au plus faible de la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location et de leur juste valeur à la date d'acquisition. Le passif correspondant du bailleur est enregistré au bilan en tant qu'obligation issue des contrats de location-financement. Les frais financiers, qui représentent la différence entre les engagements totaux du contrat et la juste valeur du bien acquis, sont répartis sur les différentes périodes couvertes par le contrat de location, de manière à obtenir un taux d'intérêt périodique constant sur le solde restant du passif au titre de chaque exercice.

Les revenus locatifs provenant des contrats de location simple sont comptabilisés en produits de façon linéaire sur toute la durée du contrat de location.

Les charges de loyer, en vertu d'un contrat de location simple, sont comptabilisées en charges dans le compte de résultat de façon linéaire pendant toute la durée du contrat de location.

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	Montant brut	Amortissements		Montant net
		Exercice	Cumulés	
Terrains et agencements	0,0	(0,0)	(0,0)	0,0
Constructions et aménagements	1,5	(0,0)	(1,1)	0,4
Installations techniques, matériels	9,4	(0,5)	(6,7)	2,7
Autres immobilisations	23,1	(3,0)	(8,6)	14,5
<b>TOTAL</b>	<b>34,0</b>	<b>(3,5)</b>	<b>(16,4)</b>	<b>17,6</b>

### 6.4. CONTRATS DE CONCESSION

#### Principes comptables

Le Groupe opère de nombreux contrats de « concession » dans différents secteurs d'activité. Cette terminologie regroupe des contrats de natures diverses : concession de service public, affermage, contrat de développement et de renouvellement dits « BOT » et droit à exploiter sur le domaine public.

Le Groupe analyse en substance les caractéristiques de tous les nouveaux contrats de concession qui lui sont octroyés afin de déterminer de quelle norme relève le traitement comptable à appliquer, en prenant en compte à la fois les modalités contractuelles et également son expérience de l'exploitation de contrats similaires.

Le Groupe analyse en premier lieu les nouveaux contrats au regard des critères de l'interprétation IFRIC 12.

L'interprétation IFRIC 12 est appliquée aux contrats de concession de service public ayant simultanément les caractéristiques suivantes :

- le concédant contrôle ou régule les services fournis, et fixe notamment le tarif de la prestation. Ce critère est apprécié pour chaque contrat en substance par le Groupe en fonction de l'autonomie dont il dispose pour assurer l'équilibre financier de la concession ;
- les infrastructures reviennent au concédant à l'issue du contrat.

Pour toutes les concessions qu'il opère, le Groupe est rémunéré par la vente de prestations aux usagers et non par le concédant. Les concessions relevant d'IFRIC 12 sont donc comptabilisées selon le modèle de l'actif incorporel, représentatif du droit à percevoir une rémunération de la part des usagers :

- la juste valeur des infrastructures réalisées intégrant, le cas échéant, les intérêts intercalaires de la phase de construction est inscrite en immobilisation incorporelle (selon IAS 38) ;
- elle est amortie de manière linéaire sur la durée du contrat à compter du démarrage de l'exploitation.

Les produits perçus au titre :

- des activités de construction réalisées par le Groupe sont comptabilisés selon IAS 11 « Contrats de construction » d'après la méthode de l'avancement physique ;
- des activités de maintenance et d'exploitation sont comptabilisés selon la norme IAS 18 « Produits des activités ordinaires ».

Certains des contrats de concessions portuaires et ferroviaires obtenus en Afrique ainsi que le contrat de concession Autolib' relèvent de la norme IFRIC 12.

Les infrastructures réalisées revenant au concédant en fin de contrat ont été classées en immobilisations incorporelles du domaine concédé conformément à cette interprétation (voir note 6.2 – Autres immobilisations incorporelles), les revenus du concessionnaire étant perçus pour toutes ces concessions directement des usagers.

Si le contrat ne remplit pas les critères d'IFRIC 12, le Groupe applique IFRIC 4 « Déterminer si un contrat comporte une location » (voir note 6.3.3) afin d'identifier les actifs spécifiques qui répondraient aux critères de comptabilisation de la norme IAS 17 « Contrats de location ». Le Groupe n'a pas identifié d'actifs spécifiques à ce titre.

Si cette règle ne s'applique pas, le Groupe comptabilise les actifs concernés selon la norme IAS 16 « Actifs corporels » et applique l'approche par composants. Les biens renouvelables sont amortis sur leur durée d'utilisation.

En l'absence de location-financement identifiée, les revenus de l'exploitation sont comptabilisés en chiffre d'affaires, et les redevances versées au concédant en charge opérationnelle sur l'exercice au cours duquel elles sont assumées.

Pour l'ensemble des contrats :

- dans le cas où un droit d'usage est exigé à l'initiation du contrat, une immobilisation incorporelle est comptabilisée et amortie linéairement sur la durée du contrat ;
- dans le cas où le Groupe est contractuellement tenu de réaliser des travaux de remise en état des infrastructures qui ne sont pas comptabilisées à l'actif, le Groupe comptabilise des provisions conformément à la norme IAS 37 « Provisions, actifs et passifs conditionnels » ;
- les investissements prévus contractuellement et nécessaires au maintien en bon état de fonctionnement de la concession sont inscrits en engagements hors bilan (voir note 6.4.3 – Engagements donnés au titre des concessions) ;
- les redevances versées au concédant en rémunération de l'exploitation des biens mis en concession sont comptabilisées en charges opérationnelles au cours de l'exercice où elles sont exigibles.

Les subventions d'investissement non remboursables sont comptabilisées en produits constatés d'avance dans les « Autres passifs courants » et constatées en résultat opérationnel selon le rythme d'amortissement du bien concerné, conformément à IAS 20.

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

### 6.4.1. Caractéristiques des contrats de concession

#### Concessions portuaires

##### Concessions portuaires France

Concessionnaire	Concédant	Durée du contrat	Infrastructures mises à disposition par le concédant	Obligations contractuelles de réaliser des infrastructures additionnelles revenant au concédant à la fin du contrat	Autres obligations du concessionnaire
Dewulf Cailleret	Grand port autonome de Dunkerque	25 ans à compter de 2010	Terre-plein du quai Freycinet, linéaire de quai, hangar et bureau – port de Dunkerque	N/A	Entretien et maintien à niveau des infrastructures à la charge du concessionnaire
Normande de Manutention	Grand port maritime de Rouen	25 ans à compter de 2010	Terrains, terre-pleins, quais, bâtiments et aménagements du terminal à conteneurs et marchandises diverses	N/A	Entretien et maintien à niveau des infrastructures à la charge du concessionnaire
Normande de Manutention	Grand port maritime de Rouen	15 ans à compter de 2010	Terrains, terre-pleins, quais, bâtiments et aménagements du terminal vrac solides	N/A	Entretien et maintien à niveau des infrastructures à la charge du concessionnaire
SDV Logistique Internationale	Grand Port maritime de La Rochelle	25 ans à compter de 2010	Terrains, quais, terre-pleins et hangars du terminal de Chef-de-baie – La Rochelle	N/A	Entretien et maintien à niveau des infrastructures à la charge du concessionnaire
SDV Logistique Internationale	Grand port maritime de La Rochelle	15 ans à compter de 2010	Terrains, quais et terre-pleins et hangars du terminal du bassin à flot – La Rochelle	N/A	Entretien et maintien à niveau des infrastructures à la charge du concessionnaire
SDV Logistique Internationale	Grand port maritime de La Rochelle	15 ans à compter de 2010	Terrains, terre-pleins et quais du terminal du Môle d'escale ouest – La Rochelle	N/A	Entretien et maintien à niveau des infrastructures à la charge du concessionnaire
SDV Logistique Internationale	Grand port maritime de Rouen	10 ans à compter de 2012	Terrains, terre-pleins et quais du terminal du quai en Seine – Honfleur	N/A	Entretien et maintien à niveau des infrastructures à la charge du concessionnaire
Terminal du Grand Ouest <sup>(1)</sup>	Grand port maritime de Nantes – Saint-Nazaire	35 ans à compter de 2011	Terrains et accessoires du terminal à conteneurs et marchandises diverses de Montoir-de-Bretagne	N/A	Entretien et maintien à niveau des infrastructures à la charge du concessionnaire

(1) Partenariat comptabilisé en mise en équivalence.

Ces contrats prévoient le versement au concédant d'une redevance annuelle fixe, assortie pour certaines d'une redevance variable sur volumes. Les redevances sont comptabilisées en charges dans le résultat opérationnel au cours de l'exercice où elles sont exigibles.

Ces contrats peuvent être résiliés à tout moment sur préavis à l'initiative de l'opérateur ou d'un commun accord avec le concédant. Ils peuvent être dénoncés par le concédant pour motif d'intérêt général (avec compensation) ou défaut majeur du concessionnaire.

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

### Concessions portuaires Afrique

Concessionnaire	Concédant	Durée du contrat	Infrastructures mises à disposition par le concédant	Obligations contractuelles de construction d'infrastructures revenant au concédant à la fin du contrat	Autres obligations du concessionnaire
Société des Terminaux à Conteneurs du Gabon (STCG)	Office des Ports du Gabon (OPRAG) (Gabon)	20 ans à compter de 2008 avec possibilité de renouveler au maximum de 10 ans	Terrains, terre-pleins et quais du terminal portuaire d'Owendo	N/A	Obligation contractuelle d'entretien des biens concédés et d'aménagement et de développement des installations afin d'assurer la performance opérationnelle du terminal
Abidjan Terminal	Port autonome d'Abidjan (Côte d'Ivoire)	15 ans à compter de mars 2004, renouvelée jusqu'en 2029	Terrains, terre-pleins et quais du terminal portuaire de Vridi, immeubles, parc de stockage de conteneurs frigorifiques	N/A	Obligation contractuelle d'entretien des biens concédés et d'amélioration et de développement des installations afin d'assurer la performance opérationnelle du terminal
Douala International Terminal (DIT)	Port autonome de Douala (Cameroun)	15 ans à compter de 2005	Terrains, terre-pleins et quais du terminal à conteneurs de Douala, parc à conteneurs, hangars et magasins	N/A	Obligation contractuelle d'entretien des biens concédés et d'amélioration et de développement des installations afin d'assurer la performance opérationnelle du terminal
Meridian Port Service <sup>(1)</sup> (MPS)	Autorités portuaires du Ghana	20 ans à compter d'août 2004	Terrains, terre-pleins et quais du terminal portuaire de Tema	N/A	Obligation contractuelle d'entretien des biens concédés et d'amélioration et de développement des installations afin d'assurer la performance opérationnelle du terminal
Tin Can International Container Terminal Ltd	Autorités portuaires du Nigeria	15 ans à compter de juin 2006, rallongée de 5 ans en décembre 2011	Terrains, terre-pleins et quais du terminal portuaire de Tin Can, aires de stockage, bureaux et magasins	N/A	Obligation contractuelle d'entretien des biens concédés et d'amélioration et de développement des installations afin d'assurer la performance opérationnelle du terminal
Congo Terminal <sup>(2)</sup>	Port autonome de Pointe-Noire (Congo)	27 ans à compter de juillet 2009	Aire du terminal portuaire de Pointe-Noire, terre-pleins et quais	Reconstruction et rallongement des quais et construction de terre-pleins additionnels	Obligation contractuelle d'entretien des biens concédés et d'amélioration et de développement des installations afin d'assurer la performance opérationnelle du terminal
Togo Terminal <sup>(2)</sup>	Port autonome de Lomé (Togo)	35 ans à compter de 2010	Aire du terminal portuaire à conteneurs de Lomé, terre-pleins et quais	Construction d'un quai supplémentaire et de terre-pleins additionnels	Obligation contractuelle d'entretien des biens concédés et d'amélioration et de développement des installations afin d'assurer la performance opérationnelle du terminal
Lomé Multipurpose Terminal <sup>(2)</sup>	Port autonome de Lomé (Togo)	25 ans à compter d'août 2003	Aire du terminal portuaire conventionnel de Lomé, terre-pleins et magasins	N/A	Obligation contractuelle d'entretien des biens concédés. Pas de travaux de développement et d'amélioration prévus à la charge du concessionnaire
Freetown Terminal <sup>(2)</sup>	Sierra Leone Port Authority (Sierra Leone)	30 ans à compter de 2011	Terre-pleins et quais du terminal à conteneurs de Freetown	Réhabilitation et aménagement des terre-pleins existants et construction d'un nouveau quai et d'un terre-plein	Obligation contractuelle d'entretien des biens concédés et d'amélioration et de développement des installations afin d'assurer la performance opérationnelle du terminal

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

Concessionnaire	Concédant	Durée du contrat	Infrastructures mises à disposition par le concédant	Obligations contractuelles de construction d'infrastructures revenant au concédant à la fin du contrat	Autres obligations du concessionnaire
Conakry Terminal <sup>(2)</sup>	Port autonome de Conakry (Guinée)	25 ans à compter de 2011	Terre-pleins et quais du terminal portuaire de Conakry	Construction d'un quai supplémentaire et de terre-pleins additionnels	Obligation contractuelle d'entretien des biens concédés et d'amélioration et de développement des installations afin d'assurer la performance opérationnelle du terminal
Moroni Terminal <sup>(2)</sup>	État comorien (Comores)	10 ans à compter de décembre 2011	Zone portuaire de Moroni Terminal	N/A	Obligation contractuelle d'entretien à la charge du concessionnaire. Investissements de développement et de renouvellement à la charge du concessionnaire
Bénin Terminal <sup>(2)</sup>	État béninois et port autonome de Cotonou (Bénin)	25 ans à compter d'octobre 2012	Terrains et quai du terminal portuaire de Cotonou	Construction de terre-pleins	Obligation contractuelle d'entretien des biens concédés, sauf murs. Travaux d'aménagement à la charge du concessionnaire pour répondre aux objectifs de performance opérationnelle du terminal
Dakar Terminal <sup>(2)</sup>	Port autonome de Dakar (Sénégal)	25 ans à compter de mars 2014	Terminal roulier de Dakar	Rénovation et modernisation des infrastructures existantes	Obligation contractuelle d'entretien à la charge du concessionnaire. Investissements de développement et de renouvellement à la charge du concessionnaire
Tuticorin (Dakshin Bharat Gatway Terminal Private Limited) <sup>(1)(2)</sup>	Autorités portuaires Chidambaranar (Inde)	30 ans à compter d'août 2012	Terminal de Tuticorin	N/A	Obligation contractuelle d'entretien à la charge du concessionnaire. Investissements de développement et de renouvellement à la charge du concessionnaire

(1) Partenariat comptabilisé en mise en équivalence.

(2) Comptabilisées selon les dispositions d'IFRIC 12.

Ces contrats prévoient le versement au concédant d'une redevance annuelle fixe assortie d'une redevance variable fonction de la performance du terminal, à l'exception de la concession Togo Terminal qui ne prévoit qu'une redevance variable. Les redevances sont comptabilisées en charges dans le résultat opérationnel au cours de l'exercice où elles sont exigibles.

Ces contrats peuvent être résiliés d'un commun accord avec le concédant. Ils peuvent être dénoncés par le concédant pour motif d'intérêt général (avec compensation) ou défaut majeur du concessionnaire.

### Concessions ferroviaires

#### Concessions ferroviaires Afrique

Concessionnaire	Concédant	Durée du contrat	Infrastructures mises à disposition par le concédant	Obligations contractuelles de construction d'infrastructures revenant au concédant à la fin du contrat	Autres obligations du concessionnaire
Camrail	État camerounais (Cameroun)	30 ans à compter de 1999, renouvelée jusqu'en 2034	Réseau ferré camerounais : infrastructures ferroviaires nécessaires à l'exploitation	N/A	Obligation contractuelle d'entretien à la charge du concessionnaire
Sitarail	États du Burkina Faso et de la Côte d'Ivoire	15 ans à compter de 1995, renouvelée jusqu'en 2030	Réseau ferré reliant Abidjan/Ouagadougou (Côte d'Ivoire/Burkina Faso) : infrastructures ferroviaires et dépendances du domaine public ferroviaire ainsi que le matériel nécessaire à l'exploitation	N/A	Obligation contractuelle d'entretien à la charge du concessionnaire

Ces concessions sont assorties du paiement de redevances au concédant en contrepartie du droit d'exploitation accordé. Les redevances sont comptabilisées en charges dans le résultat opérationnel au cours de l'exercice où elles sont exigibles.

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

Les obligations contractuelles d'entretien et de remise en état des biens concédés font l'objet de provisions en fonction des plans prévisionnels comptabilisées selon la norme IAS 37, et présentées en note 10.1 – Provisions.

Le contrat Sitarail peut être résilié à l'initiative du concessionnaire en cas de manquement grave du concédant à ses obligations (avec compensation) ou en cas de force majeure, ou à l'initiative du concédant par rachat de la concession ou en cas de faute grave du concessionnaire. Le contrat Camrail peut être résilié à l'initiative du concédant par rachat de la concession ou en cas de faute grave du concessionnaire.

### Autres concessions

Concessionnaire	Concédant	Durée du contrat	Infrastructures mises à disposition par le concédant	Obligations contractuelles de construction d'infrastructures revenant au concédant à la fin du contrat	Autres obligations du concessionnaire
Bolloré Telecom	État français	20 ans à compter de 2006	Licences WiMax régionales	N/A	Obligation de déploiement territorial du service
SFDM	État français	25 ans à compter de mars 1995	Oléoduc reliant le port de Donges à Metz et dépôts	N/A	Obligation contractuelle d'entretien et de mise à niveau des ouvrages concédés
Autolib <sup>(1)</sup>	Syndicat mixte Autolib'	12 ans à compter de fin 2011	Emplacements en voirie	Réalisation de stations d'abonnement et de bornes de recharge en voirie	Entretien et renouvellement des biens nécessaires au bon fonctionnement du service
Bluely	Communauté urbaine de Lyon	10 ans à compter de juin 2013	Emplacements en voirie	N/A	Entretien des espaces mis à disposition et des équipements installés
Bluecub	Communauté urbaine de Bordeaux	10 ans à compter de fin juillet 2013	Emplacements en voirie	N/A	Entretien des espaces mis à disposition et des équipements installés
BluePointLondon	Transport for London	illimité	Emplacements en voirie (et bornes existantes)	N/A	Obligation d'entretien et de maintien du parc de bornes de recharge
Blueindy	City of Indianapolis (Indiana, États-Unis)	15 ans à compter de septembre 2015	Emplacements en voirie	N/A	Obligation de déploiement et de maintien du service d'autopartage

(1) Comptabilisées selon les dispositions d'IFRIC 12.

Ces concessions sont assorties du paiement de redevances au concédant en contrepartie du droit d'exploitation accordé. Les redevances sont comptabilisées en charges dans le résultat opérationnel au cours de l'exercice où elles sont exigibles.

Concernant SFDM, les obligations contractuelles d'entretien et de remise en état des biens concédés donnent lieu à des provisions comptabilisées selon les plans pluriannuels d'après la norme IAS 37, et présentées en note 10.1 – Provisions. Le contrat est assorti d'une clause de déchéance pour faute grave du concessionnaire ou force majeure.

Concernant Autolib', le contrat est assorti de clauses de résiliation à l'initiative du concédant pour cas de force majeure, pour motif d'intérêt général, en cas de manquement grave du concessionnaire à ses obligations ou en cas d'absence d'intérêt économique de la concession.

### 6.4.2. Concessions signées au 31 décembre 2015 mais dont l'exploitation n'a pas encore démarré

#### Concessions portuaires

Concessionnaire	Concédant	Durée du contrat	Infrastructures mises à disposition par le concédant	Obligations contractuelles de construction d'infrastructures revenant au concédant à la fin du contrat	Autres obligations du concessionnaire
Côte d'Ivoire Terminal (TC2) <sup>(1)</sup>	Port autonome d'Abidjan (Côte d'Ivoire)	21 ans à compter de février 2017	Deuxième terminal à conteneurs du port d'Abidjan	Aménagement des quais et des terre-pleins	Obligation contractuelle d'entretien à la charge du concessionnaire. Investissements de développement et de renouvellement à la charge du concessionnaire
Niger Terminal	État du Niger	20 ans à compter du 19 septembre 2014	Port sec de Dosso et son antenne à Niamey	Aménagement des terre-pleins du port sec	Obligation contractuelle d'entretien à la charge du concessionnaire. Investissements de développement et de renouvellement à la charge du concessionnaire
Terminal Varreux Bolloré (TVB) <sup>(2)</sup>	Autorités portuaires haïtiennes	25 ans	Quai existant	Travaux de développement d'un quai et d'un terre-plein pour l'activité conteneurs	Obligation contractuelle d'entretien

(1) Société sous influence notable.

(2) Partenariat.

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

### Concessions ferroviaires

Concessionnaire	Concédant	Durée du contrat	Infrastructures mises à disposition par le concédant	Obligations contractuelles de construction d'infrastructures revenant au concédant à la fin du contrat	Autres obligations du concessionnaire
Benirail Exploitation <sup>(1)</sup>	États du Bénin et du Niger	20 ans à compter de la mise en service de la ligne	N/A	N/A	Obligation de service public sur le service des voyageurs. Obligation contractuelle de financement et de maintien en état du matériel roulant
Benirail Infrastructure <sup>(1)</sup>	États du Bénin et du Niger	30 ans à compter de la mise en service de la ligne	Emprises ferroviaires	Conception et réalisation des infrastructures, ouvrages et installations constitutifs de la ligne ferroviaire entre Cotonou et Niamey	Obligation contractuelle de maintenance de la ligne

(1) L'exécution des contrats de concession Benirail signés à l'été 2015 a été interrompue suite à l'arrêt infirmatif rendu en novembre 2015 par la cour d'appel de Cotonou statuant en matière de référé dans le cadre d'une procédure engagée à titre principal à l'encontre de l'État béninois par le groupe Petrolin. Les procédures actuellement en cours ne remettent pas en cause la validité du contrat signé par le Groupe mais en diffèrent la mise en œuvre.

#### 6.4.3. Engagements donnés au titre des concessions

Les engagements pris par le Groupe au titre des contrats de concession portés par ses filiales sont les suivants :

Au 31 décembre 2015 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Concessions <sup>(1)</sup>	914,7	46,2	206,9	661,6
Investissements futurs au titre des concessions <sup>(2)</sup>	1 004,5	235,6	330,6	438,2
<b>TOTAL</b>	<b>1 919,2</b>	<b>281,8</b>	<b>537,5</b>	<b>1 099,8</b>

(1) Uniquement la part fixe des redevances.

(2) Non inclus les engagements d'investissements résiduels relatifs à la construction de la ligne ferroviaire entre Cotonou et Niamey en raison de la suspension de l'exécution de ce contrat de concession. Le montant total des investissements attendus s'élève à environ 800 millions d'euros.

Au 31 décembre 2014 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Concessions <sup>(1)</sup>	738,1	38,7	174,1	525,3
Investissements futurs au titre des concessions	892,7	239,4	234,1	419,2
<b>TOTAL</b>	<b>1 630,8</b>	<b>278,1</b>	<b>408,2</b>	<b>944,5</b>

(1) Uniquement la part fixe des redevances.

Les engagements pris par le Groupe au titre des contrats de concession portés par des entités sous contrôle conjoint ou sous influence notable du Groupe sont les suivants :

Au 31 décembre 2015 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Concessions <sup>(1)</sup>	229,3	2,0	25,6	201,7
Investissements futurs au titre des concessions	275,8	60,1	148,7	67,1
Autres	1,6	1,1	0,1	0,4
<b>TOTAL</b>	<b>506,7</b>	<b>63,2</b>	<b>174,4</b>	<b>269,2</b>

(1) Uniquement la part fixe des redevances.

Au 31 décembre 2014 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Concessions <sup>(1)</sup>	224,8	1,4	24,9	198,5
Investissements futurs au titre des concessions	240,3	14,0	209,0	17,3
Autres	1,9	1,0	0,5	0,4
<b>TOTAL</b>	<b>467,0</b>	<b>16,4</b>	<b>234,4</b>	<b>216,2</b>

(1) Uniquement la part fixe des redevances.

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

### NOTE 7 \_ STRUCTURE FINANCIÈRE ET COÛTS FINANCIERS

#### 7.1. RÉSULTAT FINANCIER

##### Principes comptables

Le coût net du financement comprend les charges d'intérêt sur la dette, les intérêts perçus sur placement de trésorerie et, le cas échéant, les variations de valeur des dérivés qualifiés de couverture, et ayant pour sous-jacent des éléments de l'endettement net du Groupe.

Les autres produits et charges financiers comprennent principalement les dépréciations d'actifs financiers, les pertes et gains liés aux acquisitions et cessions des titres, l'effet de la mise à la juste valeur lors des prises ou des pertes de contrôle, le résultat de change concernant les transactions financières, les effets

d'actualisation, les dividendes reçus des sociétés non consolidées, les variations des provisions financières et, le cas échéant, les variations de valeur des autres produits dérivés relatifs aux transactions financières.

##### • Opérations en monnaie étrangère

Les pertes et gains de change découlant de la conversion au cours de change de clôture des éléments monétaires libellés en monnaie étrangère sont reconnus en « Autres produits et charges financiers » pour les transactions financières, à l'exception des écarts de conversion concernant les financements des investissements nets dans certaines filiales étrangères qui sont comptabilisés en capitaux propres dans le poste « Écarts de conversion » jusqu'à la date de cession de la participation.

Les pertes et gains sur les produits dérivés de change, utilisés à des fins de couverture, sont enregistrés en résultat financier pour les transactions financières.

(en millions d'euros)	2015	2014
Coût net du financement	(95,7)	(98,5)
– charges d'intérêts	(115,6)	(119,5)
– revenus des créances financières	9,9	9,5
– autres produits	10,0	11,5
Autres produits financiers (*)	671,0	202,1
Autres charges financières(*)	(394,4)	(193,6)
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>180,9</b>	<b>(90,0)</b>

##### (\*) Détails des autres produits et charges financiers

(en millions d'euros)	2015			2014		
	Total	Produits financiers	Charges financières	Total	Produits financiers	Charges financières
Revenus des titres et des valeurs mobilières de placement <sup>(1)</sup>	<b>403,1</b>	<b>403,1</b>	<b>0,0</b>	77,4	77,4	0,0
Plus-values (moins-values) sur cession des titres de participation et des valeurs mobilières de placement	(5,6)	12,6	(18,2)	6,3	17,0	(10,7)
Effet des variations de périmètre de consolidation	1,5	11,9	(10,4)	(1,6)	6,2	(7,8)
Variations des provisions financières <sup>(2)</sup>	(47,0)	14,5	(61,5)	(49,6)	14,2	(63,8)
Mise à la juste valeur des dérivés <sup>(3)</sup>	(5,7)	0,4	(6,1)	7,7	7,9	(0,2)
Autres <sup>(4)</sup>	(69,7)	228,5	(298,2)	(31,7)	79,4	(111,1)
<b>AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS</b>	<b>276,6</b>	<b>671,0</b>	<b>(394,4)</b>	8,5	202,1	(193,6)

(1) Principalement dividendes Vivendi pour 392,9 millions d'euros au 31 décembre 2015 contre 67,6 millions d'euros au 31 décembre 2014.

(2) Comprend notamment, au 31 décembre 2015, la dépréciation des titres Vallourec pour – 29,5 millions d'euros, contre – 35,7 millions d'euros au 31 décembre 2014, ainsi que la part financière des dotations aux provisions sur avantages au personnel pour – 5,2 millions d'euros au 31 décembre 2015 contre – 6,5 millions d'euros au 31 décembre 2014.

(3) Comprend principalement, au 31 décembre 2015, la reprise du dérivé mixte de cours et de taux relatif à l'emprunt obligataire sous forme de placement privé qui a fait l'objet d'une résiliation en date du 22 juin 2015.

(4) Les autres produits et charges financiers comprennent notamment des pertes et gains de change sur éléments financiers ainsi que le versement d'un montant correspondant à une partie des dividendes reçus de Vivendi dans le cadre des financements mis en place.

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

### 7.2. TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE

#### Principes comptables

Les sociétés mises en équivalence comprennent les sociétés dans lesquelles le Groupe détient une influence notable et les partenariats de type joint-ventures. À des fins de clarification de l'information financière fournie suite à l'application des normes IFRS 10 « États financiers consolidés » et IFRS 11 « Partenariats », le Groupe a choisi de présenter en résultat opérationnel, dans la rubrique « Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence opérationnelles », les quotes-parts de résultat des sociétés mises en équivalence dont l'activité est en lien avec les activités opérationnelles du Groupe. Les quotes-parts de résultat des sociétés relevant de ses activités de holding financière sont présentées dans la rubrique « Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles ».

Il n'y a eu aucun reclassement de la catégorie « Mises en équivalence opérationnelles » à la catégorie « Mises en équivalence non opérationnelles » pour les périodes présentées.

Les prises de participation dans les sociétés associées et les joint-ventures sont comptabilisées selon IAS 28 révisée à compter de l'acquisition de l'influence notable ou de la prise de contrôle conjoint. Toute différence entre le coût de la participation et la quote-part acquise dans la juste valeur des actifs et passifs de la société est comptabilisée en *goodwill*. Le *goodwill* ainsi déterminé est inclus dans la valeur comptable de la participation.

Un test de dépréciation est effectué dès qu'un indice objectif de perte de valeur est identifié, comme une baisse importante du cours de la participation,

l'anticipation d'une baisse notable des flux de trésorerie futurs, ou toute information indiquant de probables effets négatifs significatifs sur les résultats de l'entité.

La valeur recouvrable des participations consolidées par mise en équivalence est alors testée selon les modalités décrites dans la note relative aux pertes de valeur d'actifs immobilisés non financiers (voir note 6.1 – *Goodwill*). Les dépréciations sont constatées, le cas échéant, en résultat dans la rubrique « Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence opérationnelles » ou « Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence non opérationnelles » selon leur classification.

En cas de prise d'influence notable ou de contrôle conjoint par achats successifs de titres, à défaut de précision dans la norme IAS 28 révisée, le Groupe a choisi de retenir la méthode du coût.

Selon cette méthode, le *goodwill* comptabilisé correspond à la somme des *goodwill* de chacun des lots successivement acquis. Le *goodwill* est calculé à chaque acquisition, par différence entre le prix payé et la quote-part de juste valeur de l'actif net identifiable acquis. Le coût des lots acquis avant la prise d'influence notable ou de contrôle conjoint n'est pas réévalué à la juste valeur à date d'opération.

Le Groupe estime être solidaire des pertes éventuelles réalisées par les entités en partenariat même si leur montant excède l'investissement initial. Les quotes-parts de pertes réalisées au cours de l'exercice sont comptabilisées dans la rubrique « Part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence opérationnelles », une provision est comptabilisée au passif en provisions pour risques pour la quote-part de pertes accumulées excédant l'investissement d'origine.

(en millions d'euros)

<b>Au 31 décembre 2014<sup>(1)</sup></b>	<b>729,8</b>
Variation du périmètre de consolidation <sup>(2)</sup>	63,8
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence opérationnelles	21,7
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence non opérationnelles	103,9
Autres mouvements <sup>(3)</sup>	(27,6)
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2015</b>	<b>891,6</b>

(1) Retraité de l'amendement aux normes IAS 16 et IAS 41 – voir note 3 – Comparabilité des comptes.

(2) Concerne essentiellement l'acquisition complémentaire de titres Mediobanca par Financière du Perguet ainsi que les entrées de périmètre d'entités mises en équivalence.

(3) Dont – 32,4 millions d'euros au titre des dividendes et 8,6 millions d'euros au titre des écarts de conversion.

#### Valeur consolidée des principales sociétés mises en équivalence

Les informations présentées ont été regroupées par secteur opérationnel.

	Quote-part de Résultat des sociétés mises en équivalence opérationnelles	Quote-part de Résultat des sociétés mises en équivalence non opérationnelles	Valeur de mise en équivalence <sup>(1)</sup>
<b>Au 31 décembre 2015</b> (en millions d'euros)			
<b>Entités sous influence notable</b>			
Mediobanca (*)		93,8	612,1
Groupe Socfin		9,8	172,4
Communication	0,6	0,0	3,6
Transport et logistique	(0,2)	0,0	12,4
Autres	1,8	0,2	20,2
<b>Sous-total entités sous influence notable</b>	<b>2,2</b>	<b>103,9</b>	<b>820,7</b>
<b>Partenariats</b>	<b>19,5</b>	<b>0,0</b>	<b>71,0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>21,7</b>	<b>103,9</b>	<b>891,6</b>

(1) Lorsque la quote-part de participation du Groupe est ramenée à zéro, si le Groupe est engagé au-delà de son investissement initial, les pertes supplémentaires font l'objet d'une provision et sont comptabilisées en "Provisions pour risques" pour un total de 3,5 millions d'euros au 31 décembre 2015.

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

Au 31 décembre 2014 (en millions d'euros)	Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence opérationnelles	Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence non opérationnelles	Valeur de mise en équivalence <sup>(1)</sup>
<b>Entités sous influence notable</b>			
Mediobanca <sup>(*)</sup>	50,4	497,9	
Groupe Socfin	12,5	167,0	
Euro Media Group <sup>(2)</sup>	3,2	0,0	
Communication	(0,0)	(0,0)	3,0
Transport et logistique	2,4	0,0	2,8
Autres	1,6	0,8	14,8
<b>Sous-total entités sous influence notable</b>	<b>3,9</b>	<b>66,8</b>	<b>685,6</b>
Partenariats	15,4	0,0	44,2
<b>TOTAL</b>	<b>19,3</b>	<b>66,8</b>	<b>729,8</b>

(1) Lorsque la quote-part de participation du Groupe dans une participation est ramenée à zéro, si le Groupe est engagé au-delà de son investissement initial, les pertes supplémentaires font l'objet d'une provision et sont comptabilisées en « Provisions pour risques » pour un total de 3 millions d'euros au 31 décembre 2014.

(2) Euro Media Group a été cédé sur l'exercice 2014.

**(\*) Mediobanca**

Mediobanca est une société cotée qui établit des comptes conformément au référentiel IFRS.

Au 31 décembre 2015, le Groupe Financière de l'Odéth est le second actionnaire de Mediobanca. La Financière du Perguet, filiale du Groupe Financière de l'Odéth, détient, au 31 décembre 2015, 7,9 % du capital total de Mediobanca, soit 8,1 % hors actions d'autocontrôle (respectivement 7,5 % et 7,6 % au 31 décembre 2014).

Le capital de Mediobanca est détenu à 31 % par un groupe d'actionnaires fédérés par un pacte d'actionnaires, aucun actionnaire hors pacte ne détenant à lui seul plus de 5 % du capital.

La Financière du Perguet représente 25 % du pacte et dispose de trois administrateurs au sein d'un Conseil d'administration de 18 membres.

Au 31 décembre 2015, la valeur de la participation mise en équivalence s'élève à 612,1 millions d'euros et la quote-part de résultat revenant au Groupe est de 93,8 millions d'euros après constatation de *badwill* pour 2,8 millions d'euros relatif aux acquisitions de titres Mediobanca complémentaires de l'exercice et d'une reprise de dépréciation de cette participation pour 38,4 millions d'euros. La valeur de marché de la participation à cette date s'élève à 612,1 millions d'euros.

**Principales informations financières résumées de Mediobanca**

(en millions d'euros)	Au 31/12/2015 <sup>(1)</sup>	Au 31/12/2014 <sup>(1)</sup>
Produits nets bancaires	907	846
Résultat net	323	262
Total actif	71 549	70 559
Capitaux propres	8 539	8 076

(1) Correspondant à la publication semestrielle, soit six mois d'activité, le groupe Mediobanca clôture ses comptes annuels en juin. Le Groupe reconnaît toutefois douze mois complets dans ses comptes annuels.

La réconciliation des informations financières résumées de Mediobanca avec la valeur comptable des intérêts du Groupe s'établit de la manière suivante :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2015	Au 31/12/2014
Capitaux propres part du groupe Mediobanca	8 450	7 971
Retraitement d'homogénéisation et PPA	200	210
Pourcentage de détention du Groupe Financière de l'Odéth	8,1 %	7,6 %
Quote-part dans l'actif net du groupe Mediobanca	697	622
Écarts d'acquisitions et ajustement de valeur de la participation	(85)	(124)
<b>VALEUR COMPTABLE DES INTÉRêTS DU GROUPE</b>	<b>612</b>	<b>498</b>

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

### Évaluation des titres mis en équivalence

Conformément à la norme IAS 28, la valeur des participations mises en équivalence est testée à la date de clôture dès lors qu'il existe une indication objective de dépréciation.

La valeur d'utilité des participations est calculée à partir d'une analyse multicritère intégrant la valeur boursière pour les titres cotés, des flux de trésorerie futurs actualisés, des comparables boursiers.

Ces méthodes sont confrontées aux objectifs de cours déterminés par les analystes financiers pour les titres cotés.

### Mediobanca

La valeur recouvrable de la participation dans Mediobanca est égale au cours de Bourse au 31 décembre 2015 et a conduit à reconnaître une reprise de dépréciation pour 38,4 millions d'euros au 31 décembre 2015.

### 7.3. AUTRES ACTIFS FINANCIERS

#### Principes comptables

Les autres actifs financiers non courants comprennent les actifs disponibles à la vente et la part à plus d'un an des instruments financiers comptabilisés en juste valeur par le résultat, et des prêts, dépôts et obligations.

Les actifs financiers courants comprennent les clients et autres débiteurs, la trésorerie et équivalents de trésorerie, et la part à moins d'un an des instruments financiers comptabilisés en juste valeur par le résultat, et des prêts, dépôts et obligations.

Lors de leur comptabilisation initiale, ces actifs sont comptabilisés à leur juste valeur, c'est-à-dire généralement à leur coût d'acquisition majoré des coûts de transaction.

#### • Actifs disponibles à la vente

Les actifs disponibles à la vente comprennent essentiellement des titres de participation de sociétés non consolidées.

Aux dates de clôture, les actifs disponibles à la vente sont évalués à leur juste valeur. Pour les actions de sociétés cotées, cette juste valeur est la valeur boursière à la clôture.

La juste valeur des titres non cotés est déterminée sur la base de l'actif net réévalué et, le cas échéant, par transparence de la valeur d'actifs sous-jacents.

Les variations de juste valeur temporaires sont comptabilisées directement en capitaux propres. Elles sont transférées en résultat au moment de la cession des titres de participation considérés.

Lorsqu'un test de perte de valeur conduit à reconnaître une moins-value latente significative ou durable par rapport au coût d'acquisition, cette perte de valeur est comptabilisée en résultat de manière irréversible.

Pour les titres en moins-value à la clôture, le Groupe reconnaît de manière systématique une perte de valeur définitive en résultat lorsque le cours de Bourse d'un titre coté est inférieur de plus de 30 % à son coût d'acquisition, ou qu'il est inférieur au coût d'acquisition depuis deux ans. Concernant les participations dans les holdings cotées du Groupe, s'agissant d'investissements de structure à long terme, les critères de dépréciation systématique retenus sont une moins-value de 40 % par rapport au coût d'acquisition, ou une moins-value constatée sur une période de quatre ans.

Si la juste valeur n'est pas déterminable de façon fiable, les titres sont comptabilisés à leur coût d'achat. En cas d'indication objective de dépréciation significative ou durable, une dépréciation irréversible est constatée en résultat.

Les cessions partielles de titres sont effectuées en utilisant la méthode FIFO.

#### • Actifs à la juste valeur par le compte de résultat

Les actifs à la juste valeur par le compte de résultat comprennent les actifs de transaction, principalement des instruments financiers dérivés. Les variations de juste valeur de ces actifs sont comptabilisées en résultat financier à chaque clôture ou, le cas échéant, en capitaux propres pour les dérivés en couverture de flux futurs.

#### • Prêts, créances, dépôts et obligations

La catégorie « Prêts, créances et obligations » comprend principalement des créances rattachées à des participations, des avances en compte courant consenties à des entités associées ou non consolidées, des dépôts de garantie, les autres prêts et créances et les obligations.

Lors de leur comptabilisation initiale, ces actifs financiers sont comptabilisés à leur juste valeur majorée des coûts de transaction directement attribuables. À chaque clôture, ces actifs sont évalués au coût amorti en appliquant la méthode dite du « taux d'intérêt effectif ».

Ils font l'objet d'une comptabilisation de perte de valeur s'il existe une indication objective de perte de valeur. La perte de valeur correspondant à la différence entre la valeur nette comptable et la valeur recouvrable (actualisation des flux de trésorerie attendus au taux d'intérêt effectif d'origine) est comptabilisée en résultat. Elle est réversible si la valeur recouvrable est amenée à évoluer favorablement dans le futur.

Au 31 décembre 2015 (en millions d'euros)	Valeur brute	Provisions	Valeur nette	Dont non courant	Dont courant
Actifs disponibles à la vente	6 967,8	(257,2)	6 710,6	6 710,6	0,0
Actifs à la juste valeur par résultat	141,2	0,0	141,2	138,0	3,2
Prêts, créances, dépôts et obligations	168,2	(38,8)	129,4	78,4	51,0
<b>TOTAL</b>	<b>7 277,2</b>	<b>(296,0)</b>	<b>6 981,2</b>	<b>6 927,0</b>	<b>54,2</b>

Au 31 décembre 2014 (en millions d'euros)	Valeur brute	Provisions	Valeur nette	Dont non courant	Dont courant
Actifs disponibles à la vente	4 128,1	(210,0)	3 918,1	3 918,1	0,0
Actifs à la juste valeur par résultat	6,6	0,0	6,6	3,8	2,8
Prêts, créances, dépôts et obligations	180,1	(37,8)	142,3	129,3	13,0
<b>TOTAL</b>	<b>4 314,8</b>	<b>(247,8)</b>	<b>4 067,0</b>	<b>4 051,2</b>	<b>15,8</b>

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

### Détail des variations de la période

(en millions d'euros)	Au 31/12/2014 Valeur nette	Acquisitions <sup>(1)</sup>	Cessions	Variation juste valeur <sup>(2)</sup>	Dépréciation constatée en résultat <sup>(3)</sup>	Autres mouvements	Au 31/12/2015 Valeur nette
Actifs disponibles à la vente	3 918,1	2 881,9	(7,0)	(32,5)	(45,0)	(4,9)	6 710,6
Actifs à la juste valeur par résultat	6,6	0,0	0,0	134,6	0,0	0,0	141,2
Prêts, créances, dépôts et obligations	142,3	72,2	(29,4)	(0,8)	(4,4)	(50,5)	129,4
<b>TOTAL</b>	<b>4 067,0</b>	<b>2 954,1</b>	<b>(36,4)</b>	<b>101,3</b>	<b>(49,4)</b>	<b>(55,4)</b>	<b>6 981,2</b>

(1) Les acquisitions des actifs disponibles à la vente correspondent essentiellement aux acquisitions de titres Vivendi pour 2 876,8 millions d'euros (voir note 1 – Faits marquants).

(2) La variation de la juste valeur des actifs disponibles à la vente comprend 367,4 millions d'euros relatifs aux titres des holdings de contrôle du Groupe et – 414,9 millions d'euros relatifs aux titres Vivendi.

(3) Dont – 29,5 millions d'euros relatifs à la dépréciation des titres Vallourec et – 7,0 millions d'euros relatifs à la dépréciation des titres Bigben Interactive.

### Actifs à la juste valeur par résultat

Les actifs à la juste valeur par résultat comprennent essentiellement des instruments financiers dérivés et notamment, au 31 décembre 2015, pour 138 millions d'euros, la mise à la juste valeur du dérivé actif relatif au nouveau financement adossé à des titres Vivendi qui a été mis en place en avril 2015.

Conformément à IAS 39, le Groupe a isolé de la dette la composante indexation sur le cours des actions et a qualifié le dérivé en résultant de couverture de juste valeur des titres. L'effet des variations de juste valeur des titres couverts et des dérivés est comptabilisé en net en résultat financier.

Voir note 7.5 – Endettement financier pour les dérivés de l'endettement financier.

### Actifs disponibles à la vente

#### Détail des principaux titres

Sociétés (en millions d'euros)	Au 31/12/2015		Au 31/12/2014	
	Pourcentage de détention	Valeur nette comptable	Pourcentage de détention	Valeur nette comptable
Vivendi	<b>14,36</b>	<b>3 901,0</b>	5,15	1 436,9
Vallourec	<b>1,54</b>	<b>17,9</b>	1,60	47,4
Autres titres cotés		<b>79,3</b>		77,6
<b>Sous-total titres cotés</b>		<b>3 998,3</b>		1 562,0
Sofibol	<b>48,95</b>	<b>1 477,0</b>	48,95	1 270,7
Financière V	<b>49,69</b>	<b>767,0</b>	49,69	660,0
Omnium Bolloré	<b>49,84</b>	<b>387,2</b>	49,84	333,2
Autres titres non cotés		<b>81,1</b>		92,3
<b>Sous-total titres non cotés</b>		<b>2 712,3</b>		2 356,1
<b>TOTAL</b>		<b>6 710,6</b>		6 981,2

Les titres de participation cotés sont évalués au cours de Bourse (voir note 8.1 – Informations sur les risques). Les titres de participation non cotés concernent principalement les participations du Groupe dans Omnium Bolloré, Sofibol et Financière V, holdings intermédiaires de contrôle du Groupe.

#### Sofibol, Financière V, Omnium Bolloré

Le Groupe Financière de l'Odéth détient directement et indirectement des participations dans Sofibol, Financière V et Omnium Bolloré, holdings intermédiaires de contrôle du Groupe.

- Sofibol, contrôlée par Vincent Bolloré, est détenue à 51,05 % par Financière V, à 35,93 % par Bolloré et à hauteur de 13,01 % par la Compagnie Saint-Gabriel, elle-même filiale à 99,99 % de Bolloré.
- Financière V, contrôlée par Vincent Bolloré est détenue à 50,31 % par Omnium Bolloré, à 22,81 % par la Compagnie du Cambodge, à 10,50 % par la Financière Moncey, à 10,25 % par Bolloré, à 4 % par la Société Industrielle et Financière de l'Artois, à 1,68 % par la Compagnie des Tramways de Rouen et à hauteur de 0,45 % par la Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard.
- Omnium Bolloré, contrôlée par Vincent Bolloré, est détenue à 50,04 % par Bolloré Participations, à 27,92 % par African Investment Company (contrôlée par Bolloré), à 17,10 % par Financière Moncey, à 4,82 % par Bolloré et à hauteur de 0,11 % par Vincent Bolloré.

Ces titres font l'objet d'une valorisation basée sur la valeur par transparence correspondant à la moyenne des trois méthodes décrites ci-dessous :

- des cours de Bourse de Bolloré ;
- des cours de Bourse de Financière de l'Odéth ;
- des capitaux propres consolidés de Financière de l'Odéth.

La valeur globale de ces participations estimée à partir du seul cours de Bourse de Financière de l'Odéth serait supérieure de 399,5 millions d'euros à la valeur ainsi calculée.

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

Malgré sa participation dans les sociétés Sofibol (48,95 %), Financière V (49,69 %) et Omnium Bolloré (49,84 %), le Groupe Financière de l'Odéth ne détient pas d'influence notable sur ces participations car les actions détenues sont privées de droit de vote en raison du contrôle exercé directement et indirectement par ces sociétés sur le Groupe Financière de l'Odéth.

Au 31 décembre 2015, au titre des réévaluations des actifs financiers disponibles à la vente, aucune moins-value temporaire, au regard des critères de dépréciation du Groupe, n'a été reconnue en capitaux propres.

### 7.4. TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

#### Principes comptables

La rubrique « Trésorerie et équivalents de trésorerie » se compose des fonds de caisse, des soldes bancaires ainsi que des placements à court terme dans des instruments du marché monétaire. Ces placements, d'échéance inférieure à trois mois, sont facilement convertibles en un montant de trésorerie connu et sont soumis à un risque négligeable de changement de valeur.

Les conventions de trésorerie figurant au bilan consolidé sont établies entre sociétés ayant des liens de filiation, dont l'une des contreparties n'est pas consolidée au sein du périmètre de consolidation du Groupe mais dans un ensemble plus grand. Les intérêts financiers communs de ces sociétés les ont conduites à étudier des modalités leur permettant d'améliorer les conditions dans lesquelles elles doivent assurer leurs besoins de trésorerie ou utiliser leurs excédents de manière à optimiser leur trésorerie. Ces opérations courantes de trésorerie, réalisées à des conditions de marché, sont par nature des crédits de substitution.

(en millions d'euros)	Au 31/12/2015			Au 31/12/2014		
	Valeur brute	Provisions	Valeur nette	Valeur brute	Provisions	Valeur nette
Disponibilités	<b>1 091,3</b>	<b>0,0</b>	<b>1 091,3</b>	906,3	0,0	906,3
Équivalents de trésorerie	<b>332,4</b>	<b>0,0</b>	<b>332,4</b>	256,5	0,0	256,5
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie</b>	<b>1 423,7</b>	<b>0,0</b>	<b>1 423,7</b>	<b>1 162,8</b>	<b>0,0</b>	<b>1 162,8</b>
Conventions de trésorerie – passif	(36,8)	0,0	(36,8)	(40,0)	0,0	(40,0)
Concours bancaires courants	(176,3)	0,0	(176,3)	(179,4)	0,0	(179,4)
<b>TRÉSORERIE NETTE</b>	<b>1 210,6</b>	<b>0,0</b>	<b>1 210,6</b>	<b>943,4</b>	<b>0,0</b>	<b>943,4</b>

### 7.5. ENDETTEMENT FINANCIER

#### Principes comptables

La définition de l'endettement financier net du Groupe respecte la recommandation n° 2013-03 du 7 novembre 2013 de l'Autorité des normes comptables relative aux entreprises sous référentiel comptable international, étant précisé que :

- tous les instruments financiers dérivés ayant pour sous-jacent un élément de l'endettement net sont inclus dans l'endettement net ;
- certains actifs financiers spécifiques affectés au remboursement de la dette sont inclus dans l'endettement net ;
- les dettes sur rachats d'intérêts minoritaires et compléments de prix sont exclues de l'endettement net.

Les emprunts et autres dettes financières similaires sont comptabilisés au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Les passifs financiers de transaction sont maintenus en juste valeur avec une contrepartie en compte de résultat.

Les obligations à bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables sont des passifs financiers composés ayant une « composante option »

(bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables) qui confère au porteur des bons la possibilité de les convertir en instruments de capitaux propres, et une « composante dette » représentant un passif financier dû au porteur de l'obligation. La « composante option » est enregistrée en capitaux propres séparément de la « composante dette ». L'impôt différé passif résultant de la différence entre la base comptable de la « composante dette » et la base fiscale de l'obligation est porté en diminution des capitaux propres.

La « composante dette » est évaluée à la date d'émission sur la base de la juste valeur d'une dette analogue non assortie de la « composante option » associée. Cette juste valeur est déterminée à partir des flux de trésorerie futurs actualisés au taux du marché pour un instrument similaire sans l'option de conversion. Elle est comptabilisée au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

La valeur comptable de la « composante option » correspond à la différence entre la juste valeur de l'emprunt obligataire pris dans son ensemble et la juste valeur de la dette. Cette valeur ne fait l'objet d'aucune réévaluation postérieurement à la comptabilisation initiale.

Les frais d'émission ne pouvant être directement affectés à la composante dette ou capitaux propres sont répartis proportionnellement sur la base de leurs valeurs comptables respectives.

#### 7.5.1. Endettement financier net

(en millions d'euros)	Au 31/12/2015	Dont courant	Dont non courant	Dont non courant		
				Au 31/12/2014	Dont courant	Dont non courant
Autres emprunts obligataires	<b>1 492,6</b>	<b>349,2</b>	<b>1 143,4</b>	712,2	42,1	670,1
Emprunts auprès des établissements de crédit	<b>4 260,9</b>	<b>1 160,6</b>	<b>3 100,3</b>	2 409,7	1 410,5	999,2
Autres emprunts et dettes assimilées	<b>352,1</b>	<b>255,5</b>	<b>96,6</b>	315,8	282,0	33,8
Dérivés passifs <sup>(1)</sup>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	0,0	0,0	0,0
<b>ENDETTEMENT FINANCIER BRUT</b>	<b>6 105,6</b>	<b>1 765,3</b>	<b>4 340,3</b>	<b>3 437,7</b>	<b>1 734,6</b>	<b>1 703,1</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(1 423,7)	(1 423,7)	0,0	(1 162,8)	(1 162,8)	0,0
Dérivés actifs <sup>(1)</sup>	(3,2)	(3,2)	(0,0)	(6,6)	(2,8)	(3,8)
<b>ENDETTEMENT FINANCIER NET</b>	<b>4 678,7</b>	<b>338,4</b>	<b>4 340,3</b>	<b>2 268,3</b>	<b>569,0</b>	<b>1 699,3</b>

(1) Voir ci-après paragraphe « Dérivés actifs et passifs de l'endettement net ».

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

### Principales caractéristiques des éléments de l'endettement financier

#### Passifs au coût amorti

##### Autres emprunts obligataires

(en millions d'euros)	31/12/2015	31/12/2014
Autres emprunts obligataires émis par Bolloré <sup>(1)</sup>	995,7	579,6
Autres emprunts obligataires émis par Havas <sup>(2)</sup>	496,9	132,6
<b>AUTRES EMPRUNTS OBLIGATOIRES</b>	<b>1 492,6</b>	<b>712,2</b>

(1) Émis par Bolloré :

Le 29 juillet 2015, Bolloré a émis un emprunt obligataire d'une valeur nominale de 450 millions d'euros, à échéance 2021, avec un coupon annuel de 2,875 %.  
 Le 30 janvier 2014, Bolloré a émis un emprunt obligataire d'une valeur nominale de 30 millions d'euros, à échéance 2019 et à taux variable (Euribor + 1,75 %), au titre du financement European Efficiency Fund et destiné à financer les investissements du Groupe dans l'autopartage.  
 Le 23 octobre 2012, Bolloré a émis un emprunt obligataire d'une valeur nominale de 170 millions d'euros, à échéance 2019, avec un coupon annuel de 4,32 %.  
 Le 24 mai 2011, Bolloré a émis un emprunt obligataire d'une valeur nominale de 350 millions d'euros, à échéance 2016, avec un coupon annuel de 5,375 %.  
 Le 22 décembre 2006, Bolloré avait emprunté sous forme de placement privé 123 millions de dollars américains, répartis en trois tranches :  
 - la première tranche pour un montant de 50 millions de dollars américains, a été remboursée en 2013 ;  
 - la deuxième tranche était à taux fixe (6,32 %) pour un montant de 40 millions de dollars amortissable sur une durée de dix ans ;  
 - la troisième tranche était à taux fixe (6,42 %) pour un montant de 33 millions de dollars amortissable sur une durée de douze ans.

Le Groupe a procédé au remboursement anticipé des deux dernières tranches en date du 22 juin 2015.

Cet emprunt faisait l'objet d'une couverture mixte de taux et de change (*currency and interest rate swap*) échangeant les intérêts initiaux contre du taux fixe en euros, soit 3,26 % pour la deuxième tranche et 4,19 % pour la dernière tranche. Le principal était remboursé en dollars américains sur la base d'un cours de 1 euro = 1,3192 dollar américain. Suite au remboursement anticipé de l'emprunt, la couverture a également été résiliée en date du 22 juin 2015.

(2) Émis par Havas :

Le 8 décembre 2015, Havas SA a émis un emprunt obligataire d'une valeur nominale de 400 millions d'euros, à échéance 2020, avec un coupon annuel de 1,875 %. Le coût amorti de cette dette au bilan représente 397,3 millions d'euros au 31 décembre 2015.

Le 11 juillet 2013, Havas SA a émis un emprunt obligataire d'une valeur nominale de 100 millions d'euros, à échéance 2018, avec un coupon annuel de 3,125 %. Le coût amorti de cette dette au bilan représente 99,6 millions d'euros au 31 décembre 2015.

Le 8 février 2008, Havas SA avait émis un autre emprunt réservé à Banque Fédérative du Crédit Mutuel, Natixis, Crédit Agricole CIB, BNP Paribas et Société Générale représenté par des obligations à bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (OBSAAR) d'une valeur nominale de 100 millions d'euros avec suppression d'un droit préférentiel de souscription en vue de l'admission sur le marché d'Euronext Paris de bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (BSAAR) à compter du 8 février 2012. Les réservataires de l'émission d'OBSAAR avaient cédé la totalité des BSAAR à des cadres et mandataires sociaux du groupe Havas au prix unitaire de 0,34 euro, le prix d'exercice étant de 3,85 euros. La parité d'exercice était d'un BSAAR pour une action Havas SA nouvelle ou existante. La dette financière a été intégralement remboursée par le paiement de la troisième et dernière tranche le 9 février 2015 pour un montant de 33,3 millions d'euros.

##### Emprunts auprès des établissements de crédit

(en millions d'euros)	31/12/2015	31/12/2014
Emprunts auprès des établissements de crédit <sup>(1)</sup>	4 260,9	2 409,7

(1) Dont 200 millions d'euros au 31 décembre 2015 et 150 millions d'euros au 31 décembre 2014 au titre d'une convention de crédit revolving à échéance 2019.

Dont 186,2 millions d'euros au 31 décembre 2015 et 198,5 millions d'euros au 31 décembre 2014 au titre d'un programme de mobilisation de créances.

Dont 572,5 millions d'euros de tirage de billets de trésorerie chez Bolloré au 31 décembre 2015 (431,6 millions d'euros au 31 décembre 2014) dans le cadre d'un programme de 900 millions d'euros au maximum ; 146,5 millions d'euros de tirage de billets de trésorerie chez Financière de l'Odéf au 31 décembre 2015 (130,3 millions d'euros au 31 décembre 2014) dans le cadre d'un programme de 400 millions d'euros maximum et 100 millions d'euros de tirage de billets de trésorerie chez Havas au 31 décembre 2014 dans le cadre d'un programme de 300 millions d'euros au maximum.

Dont 120 millions d'euros sur un financement garanti par des nantissements de titres Vivendi à échéance 2016 au 31 décembre 2015 et au 31 décembre 2014.

Dont 2 495,4 millions d'euros au 31 décembre 2015 de nouveaux financements adossés à des titres Vivendi à échéances 2017, 2020 et 2021 (voir note 1 – Faits marquants).

Dont 372,6 millions d'euros au 31 décembre 2014 de financements adossés à des titres Vivendi échus en janvier et mars 2015.

Dont 200 millions d'euros de financement garantis par des nantissements de titres Havas au 31 décembre 2014 ayant fait l'objet d'un remboursement anticipé en mars 2015, conformément aux termes du contrat de financement suite au succès de l'offre publique d'échange visant les titres Havas.

##### Autres emprunts et dettes assimilées

(en millions d'euros)	31/12/2015	31/12/2014
Autres emprunts et dettes assimilées <sup>(1)</sup>	352,1	315,8

(1) Au 31 décembre 2015, comprend principalement des concours bancaires courants pour un montant de 176,3 millions d'euros, contre 179,4 millions d'euros au 31 décembre 2014.

##### Dérivés actifs et passifs de l'endettement net

(en millions d'euros)	31/12/2015	31/12/2014
Dérivés actifs non courants <sup>(1)</sup>	(0,0)	(3,8)
Dérivés actifs courants <sup>(1)</sup>	(3,2)	(2,8)
<b>TOTAL DÉRIVÉS ACTIFS</b>	<b>(3,2)</b>	<b>(6,6)</b>
Dérivés passifs non courants	0,0	0,0
Dérivés passifs courants	0,0	0,0
<b>TOTAL DÉRIVÉS PASSIFS</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

(1) Inclus dans le poste « Autres actifs financiers » – voir note 7.3.

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

### Nature et juste valeur des instruments financiers dérivés

Nature de l'instrument	Risque couvert	Société	Échéance	Montant nominal total (en milliers de devises)	Juste valeur des instruments au 31 décembre 2015 (en millions d'euros)	Juste valeur des instruments au 31 décembre 2014 (en millions d'euros)
Currency interest rate swap <sup>(1)</sup>	De change et de taux	Bolloré	2016/2018	73 000 (\$)	0,0	3,8
Contrats d'échange de devises <sup>(2)</sup>	De change	Havas	2016	multiples contrats	3,2	2,8

(1) Suite au remboursement anticipé de l'emprunt, la couverture a été résiliée en date du 22 juin 2015.

(2) Divers dérivés de change qualifiés pour l'essentiel de couverture.

Les produits et les charges comptabilisés en résultat de la période au titre de ces passifs financiers sont présentés en note 7.1 – Résultat financier.

### Endettement financier détaillé par devise

Au 31 décembre 2015 (en millions d'euros)	Total	Euros et francs CFA	Dollars américains	Autres devises
Autres emprunts obligataires	1 492,6	1 492,6	0,0	0,0
<b>Total emprunts obligataires (a)</b>	<b>1 492,6</b>	<b>1 492,6</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Emprunts auprès des établissements de crédit (b)	4 260,9	4 087,1	66,1	107,7
Autres emprunts et dettes assimilées (c)	352,1	297,1	21,4	33,6
<b>ENDETTEMENT FINANCIER BRUT HORS DÉRIVÉS (a + b + c)</b>	<b>6 105,6</b>	<b>5 876,8</b>	<b>87,5</b>	<b>141,3</b>

Au 31 décembre 2014 (en millions d'euros)	Total	Euros et francs CFA	Dollars américains	Autres devises
Autres emprunts obligataires	712,2	681,1	31,2	0,0
<b>Total emprunts obligataires (a)</b>	<b>712,2</b>	<b>681,1</b>	<b>31,2</b>	<b>0,0</b>
Emprunts auprès des établissements de crédit (b)	2 409,7	2 229,3	56,7	123,8
Autres emprunts et dettes assimilées (c)	315,8	249,6	17,6	48,5
<b>ENDETTEMENT FINANCIER BRUT HORS DÉRIVÉS (a + b + c)</b>	<b>3 437,7</b>	<b>3 160,0</b>	<b>105,4</b>	<b>172,3</b>

### Endettement financier détaillé selon le taux (montants avant couverture)

(en millions d'euros)	Au 31/12/2015			Au 31/12/2014		
	Total	Taux fixe	Taux variable	Total	Taux fixe	Taux variable
Autres emprunts obligataires	1 492,6	1 462,6	30,0	712,2	649,7	62,6
<b>Total emprunts obligataires (a)</b>	<b>1 492,6</b>	<b>1 462,6</b>	<b>30,0</b>	<b>712,2</b>	<b>649,7</b>	<b>62,6</b>
Emprunts auprès des établissements de crédit (b)	4 260,9	1 032,2	3 228,7	2 409,7	756,4	1 653,3
Autres emprunts et dettes assimilées (c)	352,1	118,6	233,5	315,8	53,2	262,6
<b>ENDETTEMENT FINANCIER BRUT HORS DÉRIVÉS (a + b + c)</b>	<b>6 105,6</b>	<b>2 613,4</b>	<b>3 492,2</b>	<b>3 437,7</b>	<b>1 459,3</b>	<b>1 978,4</b>

Au 31 décembre 2015, la part de l'endettement à taux fixe brut du Groupe s'élève à 42,8 %.

Au 31 décembre 2014, la part de l'endettement à taux fixe brut du Groupe s'élevait à 42,4 %.

### 7.5.2. Échéancier de l'endettement brut

Les principales hypothèses retenues pour la construction de cet échéancier des décaissements non actualisés relatifs à l'endettement brut sont les suivantes :

- lignes de crédit confirmées : la position échéancée est la position de clôture 2015, le montant utilisé à une date ultérieure pourrait être sensiblement différent ;
- l'échéance retenue pour les lignes de crédit bilatérales est la durée contractuelle et non pas celle du tirage ; ces tirages sont renouvelés par décision du Groupe en fonction des arbitrages de trésorerie ;
- les montants en devises sont convertis au cours de clôture ;
- les intérêts futurs à taux variable sont figés sur la base du taux de clôture, sauf dans le cas d'une meilleure estimation.

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	Au 31/12/2015	De 0 à 3 mois		De 3 à 6 mois		De 6 à 12 mois	
		Nominaux	Intérêts	Nominaux	Intérêts	Nominaux	Intérêts
Autres emprunts obligataires	<b>1 492,6</b>	0,0	12,6	349,2	10,2	0,0	15,7
Emprunts auprès des établissements de crédit	<b>4 260,9</b>	31,2	12,5	128,9	11,9	1 000,5	23,1
Autres emprunts et dettes assimilées	<b>352,1</b>	0,5	2,4	0,5	2,4	254,4	4,7
<b>ENDETTEMENT FINANCIER BRUT</b>	<b>6 105,6</b>						

(en millions d'euros)	Au 31/12/2015	À moins de 1 an		De 1 à 5 ans		À plus de 5 ans	
		Nominaux	Intérêts	Nominaux	Intérêts	Nominaux	Intérêts
Autres emprunts obligataires	<b>1 492,6</b>	349,2	38,5	693,6	107,8	449,8	7,0
Emprunts auprès des établissements de crédit	<b>4 260,9</b>	1 160,6	47,5	2 176,1	106,2	924,2	4,4
Autres emprunts et dettes assimilées	<b>352,1</b>	255,5	9,4	67,6	6,6	29,0	0,8
<b>ENDETTEMENT FINANCIER BRUT</b>	<b>6 105,6</b>	<b>1 765,3</b>		<b>2 937,3</b>		<b>1 403,0</b>	

### 7.6. ENGAGEMENTS HORS BILAN AU TITRE DU FINANCEMENT

#### 7.6.1. Engagements donnés

Au 31 décembre 2015 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Cautions et garanties financières <sup>(1)</sup>	<b>255,8</b>	<b>63,2</b>	<b>113,4</b>	<b>79,2</b>
Nantissements, hypothèques, actifs et sûretés donnés en garantie d'emprunt(*)	<b>2 684,1</b>	<b>120,0</b>	<b>1 664,1</b>	<b>900,0</b>
Autres engagements donnés	<b>45,1</b>	<b>17,9</b>	<b>18,1</b>	<b>9,1</b>

(1) Les cautions et garanties financières sont émises par les principales holdings du Groupe en garantie de remboursement des lignes de crédit tirées comme non tirées de leurs filiales auprès des établissements bancaires émetteurs. Les dettes correspondantes sont comptabilisées pour la partie émise dans les présents états financiers.

#### (\*) Détail des principaux nantissements, sûretés réelles et hypothèques

Emprunteur	Valeur nominale garantie à l'origine (en millions d'euros)	Échéance	Actif nanti
Camrail	36,7	01/07/2020	Matériel roulant
	12,0	05/03/2017	Titres SCCF
Compagnie de Cornouaille	2 635,4	entre 2016 et 2021	Titres Vivendi <sup>(1)</sup>

(1) Nantissement des titres Vivendi en 2015

La Compagnie de Cornouaille a mis en place plusieurs financements adossés à un total de 156,6 millions de titres Vivendi au cours de l'exercice 2015, dont un financement à échéance mai 2017 portant sur 34 millions d'actions, remboursable, au choix du Groupe, soit par le paiement de la valeur cash des titres à l'échéance des opérations, soit par la livraison de ces titres.

Cette opération peut être dénouée à tout moment à l'initiative du Groupe, qui conserve durant toute l'opération la propriété des actions et des droits de vote associés.

Nantissement des titres Vivendi en 2012

Le Groupe a émis au cours du second semestre 2012 un financement de 120 millions d'euros garanti par un nantissement de 11 millions d'actions Vivendi. Cette opération peut être dénouée à tout moment à la seule initiative du Groupe, qui conserve durant toute l'opération la propriété des actions et droits de vote associés.

Au 31 décembre 2014 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Cautions et garanties financières	212,3	120,7	21,1	70,4
Nantissements, hypothèques, actifs et sûretés donnés en garantie d'emprunt(*)	754,1	385,4	368,7	0,0
Autres engagements donnés	41,6	0,8	31,7	9,1

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

### (\*) Détail des principaux nantissements, sûretés réelles et hypothèques

Emprunteur	Valeur nominale garantie à l'origine (en millions d'euros)	Échéance	Actif nanti
Camrail	36,7	01/07/2020	Matériel roulant
	12,0	05/03/2017	Titres SCCF
Financière de Sainte-Marine	200,0	15/01/2016	Titres Havas <sup>(1)</sup>
Compagnie de Cornouaille	211,7	05/03/2015	Titres Vivendi <sup>(2)</sup>
	173,8	16/01/2015	Titres Vivendi <sup>(2)</sup>
	120,0	10/04/2016	Titres Vivendi <sup>(3)</sup>

(1) Nantissement des titres Havas

Le Groupe a initié, en novembre 2011, un financement de 200 millions d'euros, à échéance 2016, garanti par un nantissement de 90,7 millions d'actions Havas. Cette opération peut être dénoncée à tout moment à la seule initiative du Groupe, qui conserve durant toute l'opération la propriété des actions et droits de vote associés ainsi que l'exposition économique sur l'évolution des cours. Suite à la confirmation définitive par l'Autorité des marchés financiers, le 19 janvier 2015, du succès de l'offre publique d'échange visant les actions et les bons de souscription d'action de la société Havas et initiée conjointement par Bolloré et ses filiales Compagnie du Cambodge et Société Industrielle et Financière de l'Artois, il a été procédé, en 2015, conformément aux termes du contrat de financement, à sa renégociation. Cet emprunt avait fait l'objet d'une caution solidaire de Bolloré SA.

(2) Nantissement des titres Vivendi en 2013

Au cours de l'année 2014, le Groupe a effectué un remboursement partiel des financements adossés à des titres Vivendi. Les financements restants pour un total de 372,6 millions d'euros sont garantis par le nantissement de 23 millions d'actions Vivendi. Cette opération peut être dénoncée à tout moment à l'initiative du Groupe, qui conserve durant toute l'opération la propriété des actions et des droits de vote associés.

(3) Nantissement des titres Vivendi en 2012

Le Groupe a émis au cours du second semestre 2012 un financement de 120 millions d'euros garanti par un nantissement de 11 millions d'actions Vivendi.

Cette opération peut être dénoncée à tout moment à la seule initiative du Groupe, qui conserve durant toute l'opération la propriété des actions et droits de vote associés.

### 7.6.2. Engagements reçus

Au 31 décembre 2015 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Au titre du financement	4,1	0,5	3,6	0,0
<hr/>				
Au 31 décembre 2014 (en millions d'euros)	Total	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans
Au titre du financement	0,9	0,9	0,0	0,0

## NOTE 8 \_ INFORMATIONS RELATIVES AUX RISQUES DE MARCHÉ ET À LA JUSTE VALEUR DES ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS

### 8.1. INFORMATIONS SUR LES RISQUES

Cette présente note est à lire en complément des informations qui sont fournies dans le rapport du Président sur le contrôle interne inclus en annexe du présent document.

L'approche du Groupe ainsi que les procédures mises en place sont également détaillées dans le rapport du Président.

Le Groupe distingue trois catégories de risques :

- principaux risques concernant le Groupe : risques pouvant impacter le Groupe dans son ensemble ;
- risques spécifiques aux activités : risques pouvant impacter une activité ou une zone géographique donnée mais qui ne sont pas de nature à impacter la structure financière du Groupe dans son ensemble ;
- risques juridiques.

Les risques spécifiques aux activités sont détaillés dans le rapport de gestion du rapport annuel au titre des facteurs de risque.

Les risques spécifiques juridiques sont détaillés dans le rapport de gestion du rapport annuel au titre des facteurs de risque.

### Principaux risques concernant le Groupe

#### Risque sur les actions cotées

Le Groupe Financière de l'Odé, qui détient un portefeuille de titres évalué à 6 710,6 millions d'euros au 31 décembre 2015, est exposé à la variation des cours de Bourse.

Les titres de participation détenus par le Groupe dans des sociétés non consolidées sont évalués en juste valeur à la clôture conformément à la norme IAS 39

« Instruments financiers » et sont classés en actifs financiers disponibles à la vente (voir note 7.3 – Autres actifs financiers).

Pour les titres cotés, cette juste valeur est la valeur boursière à la clôture.

Le 31 décembre 2015, les réévaluations temporaires des actifs disponibles à la vente du bilan consolidé déterminées sur la base des cours de Bourse s'élèvent à 2 491,7 millions d'euros avant impôt, avec pour contrepartie les capitaux propres consolidés.

Le 31 décembre 2015, une variation de 1 % des cours de Bourse entraînerait un impact de 56,0 millions d'euros après couverture sur les actifs disponibles à la vente et de 54,7 millions d'euros sur les capitaux propres consolidés, dont 22,8 millions d'euros au titre des réévaluations par transparence des holdings intermédiaires de contrôle.

Ces titres non cotés, détenus directement et indirectement dans Omnia Bolloré, Financière V et Sofibol, dont la valeur dépend de la valorisation des titres Bolloré et de Financière de l'Odé, sont également impactés par les variations des cours de Bourse (voir note 7.3 – Autres actifs financiers). Le 31 décembre 2015, la valeur réévaluée de ces titres s'élève à 2 631,3 millions d'euros pour une valeur brute de 183,9 millions d'euros. Les titres de ces sociétés non cotées revêtent un caractère peu liquide.

#### Risque de liquidité

Le risque de liquidité du Groupe tient aux obligations de remboursement de sa dette et au besoin de financement futur lié au développement de ses différentes activités. Pour faire face au risque de liquidité, la stratégie du Groupe consiste à maintenir un niveau de lignes de crédit non tirées lui permettant de faire face à tout moment à un besoin de trésorerie. Au 31 décembre 2015, le montant des lignes de crédit confirmées et non utilisées s'élève à 2 353 millions d'euros (dont groupe Havas pour 595,7 millions d'euros). Par ailleurs, le Groupe s'efforce de diversifier ses sources de financement en faisant appel au marché obligataire, au marché bancaire ainsi qu'à des organismes tels que la Banque européenne d'investissement. Enfin, la part de la dette soumise à covenants bancaires reste

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

limitée. Pour cette partie de la dette, le Groupe fait en sorte que le respect de ces covenants soit assuré et conforme à la gestion du Groupe. Le Groupe respecte l'ensemble de ces engagements à chaque date de clôture.

La part à moins d'un an des crédits utilisés au 31 décembre 2015 inclut 719,0 millions d'euros de tirage de billets de trésorerie dans le cadre d'un programme de 1 700 millions d'euros maximum (dont groupe Havas pour 400 millions d'euros) et 186,2 millions d'euros de mobilisations de créances.

L'ensemble des lignes bancaires tirées et non tirées s'amortit comme suit :

Année 2016	11 %
Année 2017	12 %
Année 2018	8 %
Année 2019	21 %
Année 2020	28 %
Au-delà de 2021	20 %

### Risque de taux

Du fait de son endettement, le Groupe est exposé à l'évolution des taux d'intérêt de la zone euro principalement sur la partie de son endettement à taux variable, ainsi qu'à l'évolution des marges des établissements de crédit. Pour faire face à ce risque, la Direction générale peut décider de la mise en place de couverture de taux. Des couvertures de type ferme (*swap* de taux, FRA) sont éventuellement utilisées pour gérer le risque de taux de la dette du Groupe.

La note 7.5 – Endettement financier décrit les différents instruments dérivés de couverture de risque de taux du Groupe.

Au 31 décembre 2015, après couverture, la part de l'endettement financier net à taux fixe s'élève à 48 % de l'endettement total.

Si les taux variaient uniformément de + 1 %, l'impact annuel sur les frais financiers serait de – 24 millions d'euros après couverture sur la dette portant intérêt.

Les excédents de trésorerie sont placés dans des produits monétaires sans risque.

### 8.2. JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS

Au 31 décembre 2015 (en millions d'euros)	Valeur au bilan	Dont actifs et passifs non financiers	Dont actifs et passifs financiers				Total actifs et passifs financiers	Juste valeur des actifs et passifs financiers
			Actifs/passifs financiers à la juste valeur par résultat	Placements détenus jusqu'à l'échéance	Prêts et créances/dettes au coût amorti	Actifs financiers disponibles à la vente		
Actifs financiers non courants	6 927,0	0,0	138,0	0,0	78,4	6 710,6	6 927,0	6 927,0
Autres actifs non courants	185,3	0,0	0,0	0,0	185,3	0,0	185,3	185,3
Actifs financiers courants	54,2	0,0	3,2	0,0	51,0	0,0	54,2	54,2
Clients et autres débiteurs	4 666,7	0,0	0,0	0,0	4 666,7	0,0	4 666,7	4 666,7
Autres actifs courants	93,6	93,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 423,7	0,0	1 423,7	0,0	0,0	0,0	1 423,7	1 423,7
<b>TOTAL DES POSTES D'ACTIF</b>	<b>13 350,5</b>	<b>93,6</b>	<b>1 564,9</b>	<b>0,0</b>	<b>4 981,4</b>	<b>6 710,6</b>	<b>13 256,9</b>	<b>13 256,9</b>
Dettes financières à long terme	4 340,3	0,0	0,0	0,0	4 340,3	0,0	4 340,3	4 340,3
Autres passifs non courants	185,7	0,0	0,0	0,0	185,7	0,0	185,7	185,7
Dettes financières à court terme	1 765,3	0,0	0,0	0,0	1 765,3	0,0	1 765,3	1 765,3
Fournisseurs et autres crébiteurs	5 227,6	0,0	0,0	0,0	5 227,6	0,0	5 227,6	5 227,6
Autres passifs courants	153,3	153,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>TOTAL DES POSTES DE PASSIF</b>	<b>11 672,2</b>	<b>153,3</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>11 518,9</b>	<b>0,0</b>	<b>11 518,9</b>	<b>11 518,9</b>

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

Au 31 décembre 2014 (en millions d'euros)	Valeur au bilan	Dont actifs et passifs non financiers	Dont actifs et passifs financiers				Juste valeur des actifs et passifs financiers
			Actifs/passifs financiers à la juste valeur par résultat	Placements détenus jusqu'à l'échéance	Prêts et créances/ dettes au coût amorti	Actifs financiers disponibles à la vente	
Actifs financiers non courants	4 051,2	0,0	3,8	0,0	129,3	3 918,1	4 051,2
Autres actifs non courants	143,6	0,0	0,0	0,0	143,6	0,0	143,6
Actifs financiers courants	15,8	0,0	2,8	0,0	13,0	0,0	15,8
Clients et autres débiteurs	4 349,8	0,0	0,0	0,0	4 349,8	0,0	4 349,8
Autres actifs courants	87,0	87,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 162,8	0,0	1 162,8	0,0	0,0	0,0	1 162,8
<b>TOTAL DES POSTES D'ACTIF</b>	<b>9 810,2</b>	<b>87,0</b>	<b>1 169,4</b>	<b>0,0</b>	<b>4 635,7</b>	<b>3 918,1</b>	<b>9 723,2</b>
Dettes financières à long terme	1 703,1	0,0	0,0	0,0	1 703,1	0,0	1 703,1
Autres passifs non courants	136,1	0,0	0,0	0,0	136,1	0,0	136,1
Dettes financières à court terme	1 734,6	0,0	0,0	0,0	1 734,6	0,0	1 734,6
Fournisseurs et autres créateurs	4 835,3	0,0	0,0	0,0	4 835,3	0,0	4 835,3
Autres passifs courants	228,9	130,4	98,5	0,0	0,0	0,0	98,5
<b>TOTAL DES POSTES DE PASSIF</b>	<b>8 638,0</b>	<b>130,4</b>	<b>98,5</b>	<b>0,0</b>	<b>8 409,1</b>	<b>0,0</b>	<b>8 507,6</b>
							<b>8 517,7</b>

(en millions d'euros)	31/12/2015			31/12/2014				
	Total	Dont niveau 1	Dont niveau 2	Dont niveau 3	Total	Dont niveau 1	Dont niveau 2	Dont niveau 3
Actifs disponibles à la vente <sup>(1)</sup>	<b>6 710,6</b>	<b>3 998,3</b>	<b>2 631,3</b>	<b>0,0</b>	3 918,1	1 562,0	2 263,9	0,0
Instruments financiers dérivés	<b>141,2</b>	<b>0,0</b>	<b>141,2</b>	<b>0,0</b>	6,6	0,0	6,6	0,0
<b>Actifs financiers</b>	<b>6 851,8</b>	<b>3 998,3</b>	<b>2 772,5</b>	<b>0,0</b>	3 924,7	1 562,0	2 270,5	0,0
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie<sup>(2)</sup></b>	<b>1 423,7</b>	<b>1 286,5</b>	<b>137,2</b>	<b>0,0</b>	1 162,8	1 051,2	111,6	0,0
Instruments financiers dérivés	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	98,5	0,0	98,5	0,0
<b>Passifs financiers évalués à la juste valeur par résultat</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	98,5	0,0	98,5	0,0

(1) Dont 81,1 millions d'euros au 31 décembre 2015 et 92,3 millions d'euros au 31 décembre 2014 concernant des titres comptabilisés à leur coût d'achat en l'absence de juste valeur déterminable de façon fiable.

(2) Dont 137,2 millions d'euros au 31 décembre 2015 de dépôts à terme de moins de trois mois et 111,6 millions d'euros au 31 décembre 2014.

Les titres cotés du Groupe sont classés en juste valeur de niveau 1, les titres des holdings de contrôle évalués par transparence sont classés en juste valeur de niveau 2 (voir note 7.3 – Autres actifs financiers).

Il n'y a eu aucun transfert de catégorie au cours de l'exercice.

Le tableau ci-dessus présente la méthode de valorisation des instruments financiers à la juste valeur (actifs/passifs financiers à la juste valeur par résultat et actifs financiers disponibles à la vente) requis par la norme IFRS 7 selon les 3 niveaux suivants :

- niveau 1 : juste valeur estimée sur des prix cotés sur des marchés actifs pour des actifs ou des passifs identiques ;
- niveau 2 : juste valeur estimée par référence à des prix cotés visés au niveau 1 qui sont observables pour l'actif ou le passif concerné, soit directement (à savoir des prix), soit indirectement (à savoir des données dérivées de prix) ;
- niveau 3 : juste valeur estimée par des techniques d'évaluation utilisant des données relatives à l'actif ou au passif qui ne sont pas fondées sur des données de marché directement observables.

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

---

### NOTE 9 \_ CAPITAUX PROPRES ET RÉSULTAT PAR ACTION

#### 9.1. CAPITAUX PROPRES

##### 9.1.1. Évolution du capital

###### Principes comptables

Les titres de la société consolidante détenus par le Groupe sont comptabilisés en déduction des capitaux propres pour leur coût d'acquisition. Les éventuels profits ou pertes liés à l'achat, la vente, l'émission ou l'annulation de ces titres sont comptabilisés directement en capitaux propres sans affecter le résultat.

Au 31 décembre 2015, le capital social de Financière de l'Odéth SA s'élève à 105 375 840 euros, divisé en 6 585 990 actions ordinaires d'un nominal de 16 euros chacune et entièrement libérées. Au cours de l'exercice clos le

31 décembre 2015, le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation et le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires et potentielles dilutives s'est élevé à 4 244 911 actions.

Aucune évolution du capital de la société mère n'a été constatée durant l'exercice.

###### 9.1.2. Dividendes distribués par la société mère

Le montant total des dividendes versés sur l'exercice par la société mère est de 6,6 millions d'euros, soit 1 euro par action.

###### 9.1.3. Titres d'autocontrôle

Au 31 décembre 2015, le nombre d'actions d'autocontrôle détenues par la société Financière de l'Odéth et ses filiales s'élève à 2 341 079 actions.

#### 9.2. RÉSULTAT PAR ACTION

(en millions d'euros)	2015	2014 <sup>(1)</sup>
Résultat net part du Groupe, utilisé pour le calcul du résultat par action – de base	<b>297,1</b>	135,5
Résultat net part du Groupe, utilisé pour le calcul du résultat par action – dilué	<b>297,1</b>	135,5
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies, utilisé pour le calcul du résultat par action – de base	<b>297,1</b>	131,8
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies, utilisé pour le calcul du résultat par action – dilué	<b>297,1</b>	131,8

#### Nombre de titres émis au 31 décembre

	2015	2014
<b>Nombre de titres émis</b>	<b>6 585 990</b>	6 585 990
Nombre de titres d'autocontrôle	(2 341 079)	(2 341 079)
<b>Nombre de titres en circulation (hors autocontrôle)</b>	<b>4 244 911</b>	4 244 911
<b>Nombre de titres émis et potentiels (hors autocontrôle)</b>	<b>4 244 911</b>	4 244 911
<b>Nombre moyen pondéré de titres en circulation (hors autocontrôle) – de base</b>	<b>4 244 911</b>	4 244 911
<b>Nombre moyen pondéré de titres en circulation et potentiels (hors autocontrôle) – après dilution</b>	<b>4 244 911</b>	4 244 911

(1) Retraité de l'amendement aux normes IAS 16 et IAS 41 – voir note 3 – Comparabilité des comptes.

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

### 9.3. PRINCIPAUX INTÉRÊTS MINORITAIRES

Les informations présentées ci-dessous sont regroupées par secteurs opérationnels.

(en millions d'euros)	Résultat net attribué aux détenteurs d'intérêts minoritaires <sup>(1)</sup>		Cumul des participations minoritaires <sup>(1)</sup>	
	31/12/2015	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2014
Communication	<b>114,6</b>	107,7	<b>535,2</b>	1 093,9
Transport et logistique	<b>204,0</b>	185,3	<b>991,4</b>	742,7
Autres	<b>103,8</b>	(30,7)	<b>3 288,7</b>	1 931,2
<i>Dont Bolloré SA<sup>(2)</sup></i>	<b>11,7</b>	(1,1)	<b>1 891,0</b>	1 119,6
<b>TOTAL</b>	<b>422,4</b>	262,3	<b>4 815,3</b>	3 767,9

(1) Comprend les intérêts minoritaires directs et indirects.

(2) Intègre l'effet de l'autocontrôle de Financière de l'Odéth sur la contribution de Bolloré SA.

L'essentiel des intérêts minoritaires du Groupe concerne les participations du Groupe dans Bolloré SA ainsi que dans le groupe Havas pour lequel les informations financières résumées sont données ci-dessous.

Les informations présentées sont les informations financières résumées retraitées du groupe Havas dans les comptes du Groupe, avant élimination des titres et des opérations réciproques.

### Bilan

(en millions d'euros)	Au 31/12/2015	Au 31/12/2014
Actifs courants	<b>3 676,3</b>	3 045,9
Actifs non courants	<b>2 867,1</b>	2 679,4
Passifs courants	<b>3 635,5</b>	3 258,2
Passifs non courants	<b>974,4</b>	653,9
Capitaux propres part du Groupe	<b>590,1</b>	400,5
Intérêts minoritaires	<b>1 343,4</b>	1 412,7

### Compte de résultat

(en millions d'euros)	2015	2014
Chiffre d'affaires	<b>2 188,0</b>	1 864,9
Résultat net consolidé	<b>180,5</b>	146,2
Résultat net consolidé, part du Groupe	<b>51,0</b>	28,8
Intérêts minoritaires	<b>(126,9)</b>	117,4
Autres éléments du résultat global	<b>(12,6)</b>	(17,1)
Résultat global – part du Groupe	<b>47,0</b>	24,4
Résultat global – part des minoritaires	<b>120,9</b>	104,7

### Variation de la trésorerie

(en millions d'euros)	2015	2014
Dividendes versés aux minoritaires nets des impôts de distribution	<b>(49,9)</b>	(45,1)
Flux nets de trésorerie provenant des activités opérationnelles	<b>232,8</b>	218,5
Flux nets de trésorerie sur investissements	<b>(127,9)</b>	(75,9)
Flux nets de trésorerie sur opérations de financement	<b>33,8</b>	(220,9)

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

### NOTE 10 \_ PROVISIONS ET LITIGES

#### Principes comptables

Les provisions sont des passifs dont l'échéance ou le montant ne peut être fixé de manière précise.

Les provisions sont comptabilisées lorsque le Groupe a une obligation présente, résultant d'un fait générateur passé, qui entraînera probablement une sortie de ressources pouvant être raisonnablement estimée. Le montant comptabilisé doit être la meilleure estimation de la dépense nécessaire à l'extinction de l'obligation présente à la date de clôture. Elle est actualisée lorsque l'effet est significatif et que l'échéance est supérieure à un an.

Les provisions pour restructuration sont comptabilisées lorsque le Groupe dispose d'un plan formalisé et détaillé, et que celui-ci a été notifié aux parties intéressées.

Les provisions pour obligations contractuelles correspondent principalement à la remise en état des ouvrages exploités dans le cadre des contrats de concessions. Elles sont calculées à la fin de chaque exercice en fonction d'un plan pluriannuel de travaux révisé annuellement pour tenir compte des programmes de dépenses.

#### 10.1. PROVISIONS

(en millions d'euros)	Au 31/12/2015	Dont courant	Dont non courant	Au 31/12/2014	Dont courant	Dont non courant
Provisions pour litiges	<b>64,8</b>	<b>21,4</b>	<b>43,4</b>	51,9	16,8	35,1
Provisions pour risques filiales	<b>6,9</b>	<b>0,0</b>	<b>6,9</b>	5,6	0,0	5,6
Autres provisions pour risques	<b>83,3</b>	<b>48,5</b>	<b>34,8</b>	95,1	43,5	51,6
Provisions pour impôts	<b>54,0</b>	<b>0,0</b>	<b>54,0</b>	51,3	0,0	51,3
Obligations contractuelles	<b>5,4</b>	<b>0,0</b>	<b>5,4</b>	4,8	0,0	4,8
Restructurations	<b>10,0</b>	<b>3,9</b>	<b>6,1</b>	10,2	2,7	7,5
Provisions environnementales	<b>8,3</b>	<b>0,5</b>	<b>7,8</b>	7,8	0,5	7,3
Autres provisions pour charges	<b>43,1</b>	<b>25,1</b>	<b>18,0</b>	40,2	21,8	18,4
Engagements envers le personnel <sup>(1)</sup>	<b>266,0</b>	<b>0,0</b>	<b>266,0</b>	254,6	0,0	254,6
<b>PROVISIONS</b>	<b>541,8</b>	<b>99,4</b>	<b>442,4</b>	<b>521,5</b>	<b>85,3</b>	<b>436,2</b>

(1) Voir note 11.2 – Engagements de retraites et avantages assimilés.

#### Détail des variations de la période

(en millions d'euros)	Au 31/12/2014	Augmentations	Diminutions		Variations de périmètre	Autres mouvements	Variations de change	Au 31/12/2015
			avec utilisation	sans utilisation				
Provisions pour litiges <sup>(1)</sup>	51,9	27,8	(6,8)	(8,9)	1,2	0,4	(0,8)	<b>64,8</b>
Provisions pour risques filiales	5,6	0,7	0,0	(0,3)	0,5	0,4	0,0	<b>6,9</b>
Autres provisions pour risques <sup>(2)</sup>	95,1	31,6	(19,2)	(19,2)	(3,4)	(1,1)	(0,5)	<b>83,3</b>
Provisions pour impôts <sup>(3)</sup>	51,3	29,5	(28,7)	(0,5)	0,0	0,0	2,4	<b>54,0</b>
Obligations contractuelles <sup>(4)</sup>	4,8	1,3	(0,8)	0,0	0,0	0,1	0,0	<b>5,4</b>
Restructurations <sup>(5)</sup>	10,2	5,3	(6,6)	(0,7)	0,0	1,3	0,5	<b>10,0</b>
Provisions environnementales <sup>(6)</sup>	7,8	0,2	0,0	(0,3)	0,0	0,0	0,6	<b>8,3</b>
Autres provisions pour charges <sup>(7)</sup>	40,2	15,4	(7,2)	(3,7)	(0,2)	(1,5)	0,1	<b>43,1</b>
Engagements envers le personnel <sup>(8)</sup>	254,6	23,9	(20,8)	0,0	0,0	5,6	2,7	<b>266,0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>521,5</b>	<b>135,7</b>	<b>(90,1)</b>	<b>(33,6)</b>	<b>(1,9)</b>	<b>5,2</b>	<b>5,0</b>	<b>541,8</b>

(1) Correspond à des litiges d'exploitation ainsi qu'à des litiges relatifs aux salariés individuellement non significatifs.

(2) Le solde comprend principalement 31,6 millions d'euros pour le groupe Havas relatifs à des risques commerciaux. Les évolutions de la période concernent principalement la mise à jour des provisions chez Havas et Bluecar.

(3) Comprend les provisions pour retenue à la source, principalement sur les distributions de dividendes, et les provisions pour contrôles fiscaux.

(4) Les provisions pour obligations contractuelles correspondent à la remise en état des infrastructures exploitées dans le cadre des contrats de concessions. Elles sont calculées à la fin de chaque exercice en fonction d'un plan pluriannuel de travaux révisé annuellement pour tenir compte des programmes de dépenses.

(5) Il s'agit pour l'essentiel de divers départs négociés individuellement et notifiés aux personnes concernées ainsi que des provisions pour locaux vides constituées au Royaume-Uni et aux États-Unis chez Havas.

(6) Correspond aux provisions pour dépollution et recyclage.

(7) Comprend diverses provisions pour charges individuellement inférieures à 10 millions d'euros.

(8) Voir note 11.2 – Engagements de retraites et avantages assimilés.

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

### Impact (net des charges encourues) au compte de résultat en 2015

(en millions d'euros)	Dotations	Reprises sans utilisation	Impact net
Résultat opérationnel	(105,0)	32,8	(72,2)
Résultat financier	(1,2)	0,3	(0,9)
Charge d'impôt	(29,5)	0,5	(29,0)
<b>TOTAL</b>	<b>(135,7)</b>	<b>33,6</b>	<b>(102,1)</b>

### 10.2. LITIGES EN COURS

Dans le cours normal de leurs activités, Financière de l'Odé et ses filiales sont parties à un certain nombre de procédures judiciaires, administratives ou arbitrales.

Les charges pouvant résulter de ces procédures font l'objet de provisions dans la mesure où elles sont probables et quantifiables. Les montants provisionnés ont fait l'objet d'une appréciation du risque au cas par cas.

#### 10.2.1. *Class action* à l'encontre de SDV Logistique Internationale

Courant novembre 2009, la société SDV Logistique Internationale a reçu une assignation à comparaître devant le Tribunal fédéral du district Est de New York (États-Unis) dans le cadre d'une *class action* visant une soixantaine d'entreprises de commissionnaires de transport pour un comportement allégué d'ententes sur le prix des prestations fournies. Le 30 juillet 2013, SDV Logistique Internationale, tout en rejetant vigoureusement les allégations des demandeurs, a conclu une transaction avec eux afin d'éviter d'avoir à continuer de payer des coûteux frais d'avocats. Dans le cadre de cette transaction, SDV Logistique Internationale a principalement transféré aux demandeurs 75 % des droits que SDV Logistique Internationale avait elle-même en tant que demanderesse à la *class action*. Cet accord transactionnel a été validé par le Tribunal fédéral du district Est de New York le 10 novembre 2015.

#### 10.2.2. Recours de Getma International et de NCT Necotrans contre Bolloré dans le cadre de l'attribution de la concession portuaire de Conakry

Le 3 octobre 2011, les sociétés Getma International et NCT Necotrans ont assigné les sociétés Bolloré et Bolloré Africa Logistics devant le tribunal de commerce de Nanterre aux fins de condamnation *in solidum* à leur payer une somme totale de

100,1 millions d'euros à titre de dommages et intérêts, et 0,2 million d'euros au titre de l'article 700 du Code de procédure civile.

Getma International et NCT Necotrans alléguent que les sociétés Bolloré et Bolloré Africa Logistics se seraient rendues coupables à leur préjudice d'actes de concurrence déloyale et de complicité de violation par l'État guinéen de ses engagements contractuels, ce que Bolloré Africa Logistics et Bolloré contestent fermement.

Par décision en date du 10 octobre 2013, le tribunal de commerce a débouté les sociétés Getma International et NCT Necotrans de leurs demandes principales mais a considéré que le nouveau concessionnaire Conakry Terminal aurait bénéficié d'investissements réalisés par son prédecesseur, la société Getma International, et a condamné Bolloré à payer à ce titre à Getma International et à NCT Necotrans une somme de 2,1 millions d'euros.

Getma International et NCT Necotrans ont formé appel de cette décision et ont porté leur réclamation à la somme de 120,1 millions d'euros plus intérêts de droit à compter du 3 octobre 2011. La procédure d'appel est actuellement pendante.

Les litiges en cours concernant Havas SA et ses filiales sont détaillés dans le document de référence 2015 du groupe Havas.

Pour l'ensemble des litiges mentionnés ci-dessus pour lesquels les actions sont en cours, le Groupe reste confiant dans la conclusion en sa faveur de ces procédures. En conséquence, aucune provision significative n'a été comptabilisée les concernant dans les comptes au 31 décembre 2015.

Il n'existe pas d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage y compris toute procédure dont la société a connaissance, qui est en suspens ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des douze derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la société et/ou du Groupe.

## NOTE 11 \_ CHARGES ET AVANTAGES DU PERSONNEL

### 11.1. EFFECTIFS MOYENS

#### Ventilation des effectifs par secteur

	2015	2014
Transport et logistique	35 580	35 203
Logistique pétrolière	1 130	1 211
Communication	18 762	15 975
Stockage d'électricité et solutions	2 258	2 091
Autres activités	291	280
<b>TOTAL</b>	<b>58 021</b>	<b>54 760</b>

### 11.2. ENGAGEMENT DE RETRAITE ET AVANTAGES ASSIMILÉS

#### Principes comptables

##### • Avantages postérieurs à l'emploi

Les avantages postérieurs à l'emploi incluent les indemnités de fin de carrière, les régimes de retraite, ainsi que la couverture des frais médicaux accordée aux retraités de certaines filiales.

Les engagements relatifs aux avantages postérieurs à l'emploi concernent majoritairement les filiales de la zone euro et de la zone Afrique (zone CFA), ainsi que celles implantées au Royaume-Uni.

##### • Autres avantages à long terme

Les autres avantages à long terme sont provisionnés au bilan. Il s'agit des engagements relatifs aux gratifications liées à l'ancienneté, ainsi qu'aux mutuelles.

Cette provision est évaluée selon la méthode des unités de crédit projetées.

Les charges relatives à ces engagements sont comptabilisées en résultat opérationnel, à l'exception des charges d'intérêts nettes du rendement attendu des actifs qui sont constatées en résultat financier.

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

### 11.2.1. Présentation des régimes

#### Régimes à prestations définies

Conformément à la norme IAS 19 révisée « Avantages au personnel », les engagements résultant de régimes à prestations définies, ainsi que leur coût, font l'objet d'une évaluation actuarielle suivant la méthode des unités de crédit projetées. Les évaluations ont lieu chaque année pour les différents régimes. Ces régimes sont soit financés, leurs actifs étant alors gérés séparément et indépendamment de ceux du Groupe, soit non financés, leur engagement faisant l'objet d'un passif au bilan.

Pour les régimes à prestations définies financés, l'insuffisance ou l'excédent de la juste valeur des actifs par rapport à la valeur actualisée des obligations est comptabilisé comme passif ou actif au bilan. Cependant, un excédent d'actifs n'est comptabilisé au bilan que dans la mesure où il représente des avantages économiques futurs qui sont effectivement disponibles pour le Groupe, par exemple sous la forme de remboursements du régime ou de diminutions des cotisations futures au régime. Si un tel excédent d'actifs n'est pas disponible ou ne représente pas d'avantages économiques futurs, il n'est pas comptabilisé. Les engagements liés aux avantages au personnel sont valorisés en utilisant des hypothèses d'évolution des salaires, d'âge de liquidation de droit, de taux de mortalité, de taux d'inflation, puis actualisés en utilisant les taux d'intérêt des obligations privées à long terme de première catégorie. Les taux de référence utilisés pour les principaux plans sont l'iBoxx AA Corporate et le Merrill Lynch AA Corporate à la date d'évaluation des plans à une échéance en rapport avec la durée moyenne du plan considéré. Les références de taux utilisés pour ces principaux plans n'ont pas été modifiées au cours de l'exercice.

Un coût des services passés est constaté lorsque l'entreprise adopte un régime à prestations définies ou change le niveau des prestations d'un régime existant, le coût des services passés est immédiatement comptabilisé en charge.

La charge actuarielle comptabilisée en résultat opérationnel pour les régimes à prestations définies comprend le coût des services rendus au cours de l'exercice, le coût des services passés, ainsi que les effets de toute réduction ou liquidation de régime. Le coût financier net des rendements attendus des actifs est constaté en résultat financier.

Les écarts actuariels résultent principalement des modifications d'hypothèses et de la différence entre les résultats selon les hypothèses actuarielles et les résultats effectifs des régimes à prestations définies. Les écarts actuariels sont reconnus dans leur totalité au bilan, avec pour contrepartie les capitaux propres.

#### Régimes à cotisations définies

Certains avantages sont également fournis dans le cadre de régimes à cotisations définies. Les cotisations relatives à ces régimes sont inscrites en frais du personnel lorsqu'elles sont encourues.

### 11.2.2. Plans à prestations définies

Le Groupe compte trois plans à prestations définies significatifs au Royaume-Uni, tous fermés aux nouveaux salariés actifs. Deux plans concernent des filiales du groupe Havas et un plan est porté par une société de transport, SDV Ltd. Ces plans sont gérés et suivis par des administrateurs (trustees). Conformément à la législation en vigueur, les trustees mettent en place une stratégie d'investissements afin d'assurer les meilleurs rendements sur le long terme avec un niveau de risque en adéquation avec la nature et la maturité des engagements. Un gestionnaire se voit confier la gestion quotidienne des actifs conformément à la stratégie définie.

Ces plans font l'objet d'une évaluation complète et régulière par un actuaire indépendant.

Havas SA s'engage à combler toute insuffisance des actifs placés dans les fonds de pension pour un montant maximal de 27,8 millions d'euros. Au 31 décembre 2015, une provision est comptabilisée au bilan pour 11,4 millions d'euros, comparé à 13,3 millions d'euros au 31 décembre 2014. Le montant des cotisations à verser au titre des plans en Grande-Bretagne et à Porto Rico en 2016 est estimé à 3,8 millions d'euros.

Concernant SDV Ltd, le financement du régime est convenu entre l'entreprise et l'administrateur du régime avec pour but de solder les déficits constatés par un échelonnement du versement des cotisations. Au 31 décembre 2015, une provision est comptabilisée au bilan pour 3,9 millions d'euros, comparé à 5,3 millions d'euros au 31 décembre 2014. Les cotisations à verser en 2016 sont estimées à 1,2 million d'euros.

#### Actifs et passifs comptabilisés au bilan

(en millions d'euros)	Au 31/12/2015			Au 31/12/2014		
	Avantages postérieurs à l'emploi	Autres avantages à long terme	Total	Avantages postérieurs à l'emploi	Autres avantages à long terme	Total
Valeur actualisée des obligations (régimes non financés)	186,3	32,7	219,0	179,3	30,4	209,7
Valeur actualisée des obligations (régimes financés)	240,2	0,0	240,2	222,2	0,0	222,2
Juste valeur des actifs du régime	(193,2)	0,0	(193,2)	(177,3)	0,0	(177,3)
<b>MONTANT NET AU BILAN DES ENGAGEMENTS ENVERS LE PERSONNEL</b>	<b>233,3</b>	<b>32,7</b>	<b>266,0</b>	<b>224,2</b>	<b>30,4</b>	<b>254,6</b>

#### Composantes de la charge

(en millions d'euros)	Au 31/12/2015			Au 31/12/2014		
	Avantages postérieurs à l'emploi	Autres avantages à long terme	Total	Avantages postérieurs à l'emploi	Autres avantages à long terme	Total
Coût des services rendus	(15,9)	(2,9)	(18,8)	(13,0)	(2,4)	(15,4)
Coût des services passés	(0,3)	(0,8)	(1,1)	(0,4)	(0,4)	(0,8)
Montant des gains et pertes actuariels reconnus	0,0	(0,2)	(0,2)	0,0	(2,0)	(2,0)
Effets des réductions et liquidation de plan	1,4	0,0	1,4	0,7	0,4	1,1
Charges d'intérêt	(11,3)	(0,6)	(11,9)	(13,4)	(0,9)	(14,3)
Rendement attendu des actifs du régime	6,7	0,0	6,7	7,9	0,0	7,9
<b>COÛTS DES ENGAGEMENTS ENVERS LE PERSONNEL</b>	<b>(19,4)</b>	<b>(4,5)</b>	<b>(23,9)</b>	<b>(18,2)</b>	<b>(5,3)</b>	<b>(23,5)</b>

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

### Mouvements sur le passif/actif net comptabilisés au bilan

#### Évolution de la provision

(en millions d'euros)	Exercice 2015			Exercice 2014		
	Avantages postérieurs à l'emploi	Autres avantages à long terme	Total	Avantages postérieurs à l'emploi	Autres avantages à long terme	Total
<b>Au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>224,2</b>	<b>30,4</b>	<b>254,6</b>	<b>179,6</b>	<b>26,5</b>	<b>206,1</b>
Augmentation par résultat	19,4	4,5	23,9	18,2	5,3	23,5
Reprise par résultat	(18,4)	(2,4)	(20,8)	(14,4)	(1,9)	(16,3)
Écarts actuariels constatés par capitaux propres	5,3	0,0	5,3	38,3	0,0	38,3
Écart de conversion	2,6	0,1	2,7	2,3	0,2	2,5
Autres mouvements	0,2	0,1	0,3	0,2	0,3	0,5
<b>AU 31 DÉCEMBRE</b>	<b>233,3</b>	<b>32,7</b>	<b>266,0</b>	<b>224,2</b>	<b>30,4</b>	<b>254,6</b>

### Gains et (pertes) actuariels comptabilisés directement en capitaux propres

L'évolution des gains et pertes actuariels reconnus directement en capitaux propres est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31/12/2015	Au 31/12/2014
Solde d'ouverture	(97,6)	(60,4)
Gains et (pertes) actuariels reconnus au cours de la période (pour les entités contrôlées)	(5,3)	(38,3)
Autres variations <sup>(1)</sup>	(1,0)	1,1
Solde de clôture	(103,9)	(97,6)

(1) Correspond aux gains et pertes actuariels des entités mises en équivalence.

### Informations concernant les actifs de couverture

#### Réconciliation entre la juste valeur des actifs en couverture à l'ouverture et à la clôture

(en millions d'euros)	Régime en rente	Régime en capital	Total
<b>Juste valeur des actifs au 1<sup>er</sup> janvier 2015</b>	<b>163,8</b>	<b>13,5</b>	<b>177,3</b>
Rendement attendu des actifs	6,3	0,4	6,7
(Pertes) et gains actuariels générés	(3,9)	(0,4)	(4,3)
Cotisations versées par l'employeur	4,9	0,9	5,8
Cotisations versées par les employés	0,1	0,0	0,1
Réductions/liquidations	0,0	0,0	0,0
Prestations payées par le fonds	(4,1)	(0,5)	(4,6)
Variations de périmètre	0,9	0,0	0,9
Autres	9,8	1,5	11,3
<b>JUSTE VALEUR DES ACTIFS AU 31 DÉCEMBRE 2015</b>	<b>177,8</b>	<b>15,4</b>	<b>193,2</b>

### Composition du portefeuille des placements

Les actifs des plans de retraite sont principalement localisés en France et au Royaume-Uni.

Les actifs de couverture sont investis à la clôture de la façon suivante :

France (en pourcentage)	Part au 31/12/2015	Part au 31/12/2014
Autres	100	100
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Conformément à la norme IAS 19, le taux de rendement attendu est identique au taux d'actualisation.

Pour la France, les actifs sont constitués exclusivement de contrats d'assurance en « euros » qui sont gérés sur l'actif général des assureurs. Aucun placement n'est effectué dans les propres actifs du Groupe.

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

Royaume-Uni (en pourcentage)	Part au 31/12/2015	Part au 31/12/2014
Actions	41	41
Obligations	51	51
Trésorerie	1	1
Autres	7	8
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Autres (en pourcentage)	Part au 31/12/2015	Part au 31/12/2014
Actions	14	18
Obligations	15	13
Immobilier	0	0
Trésorerie	7	11
Autres	64	58
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

## Hypothèses d'évaluation

Les engagements sont évalués par des actuaires indépendants du Groupe. Les hypothèses retenues tiennent compte des spécificités des régimes et des sociétés concernées.

Les évaluations actuarielles complètes sont réalisées chaque année au cours du dernier trimestre.

Au 31 décembre 2015 (en millions d'euros)	France	Royaume-Uni	Autres	Total
<i>Valeur actualisée des obligations (régimes non financés)</i>	100,5	0,0	85,8	186,3
<i>Valeur actualisée des obligations (régimes financés)</i>	31,0	186,8	22,4	240,2
Avantages postérieurs à l'emploi	131,5	186,8	108,2	426,5
Autres avantages à long terme	19,8	0,5	12,4	32,7
Juste valeur des actifs du régime	(5,7)	(170,1)	(17,4)	(193,2)
Coût des services passés non comptabilisés	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>MONTANT NET AU BILAN DES ENGAGEMENTS ENVERS LE PERSONNEL</b>	<b>145,6</b>	<b>17,2</b>	<b>103,2</b>	<b>266,0</b>

Les taux d'actualisation, déterminés par pays ou zone géographique, sont obtenus par référence au taux de rendement des obligations privées de première catégorie (de maturité équivalente à la durée des régimes évalués).

Les principales hypothèses actuarielles utilisées pour déterminer les engagements sont les suivantes :

(en pourcentage)	France	Royaume-Uni	Autres
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2015</b>			
Taux d'actualisation	2,00	3,80-3,83	2,00-2,22
Rendement attendu des actifs	2,00	3,80-3,83	2,00-2,22
Augmentation des salaires <sup>(1)</sup>	2,50	3,30	1,11-2,50
Augmentation du coût des dépenses de santé	2,00-3,40 <sup>(2)</sup>	-	-
<b>Au 31 décembre 2014</b>			
Taux d'actualisation	2,00	3,90-4,10	2,00-2,60
Rendement attendu des actifs	2,00	3,90-4,10	2,00-2,60
Augmentation des salaires <sup>(1)</sup>	2,50	3,30	1,16-2,50
Augmentation du coût des dépenses de santé	3,00-3,40 <sup>(2)</sup>	-	-

(1) Inflation comprise.

(2) Observations réelles en fonction des régimes.

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

### Sensibilités

La sensibilité de l'évaluation à une variation de valeur de taux d'actualisation est la suivante :

Évolution du taux d'actualisation	En pourcentage		En millions d'euros	
	De - 0,5 %	De + 0,5 %	De - 0,5 %	De + 0,5 %
Effet sur l'engagement 2015	8,29	- 7,14	38,2	(32,9)
Effet sur la charge 2016	4,22	- 4,27	1,1	(1,1)

La sensibilité de l'évaluation à une variation de valeur de taux de rendement attendu des actifs est la suivante :

Évolution du taux de rendement attendu	En pourcentage		En millions d'euros	
	De - 10 %	De + 10 %	De - 10 %	De + 10 %
Effet sur la charge 2016	- 10,00	10,00	< 1 million d'euros	

### Sensibilité des engagements de couverture maladie à un point d'évolution des coûts médicaux :

L'évolution des coûts médicaux de 1 % n'a pas d'impact significatif sur la dette, le coût normal et les intérêts.

### 11.3. TRANSACTIONS DONT LE PAIEMENT EST FONDÉ SUR DES ACTIONS

#### Principes comptables

Les modalités d'évaluation et de comptabilisation des plans de souscription ou d'achat d'actions portant sur les actions de la société mère ainsi que de ses filiales sont définies par la norme IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions ».

L'attribution d'actions et de stock-options représente un avantage consenti à leurs bénéficiaires et constitue à ce titre un complément de rémunération. Les avantages ainsi accordés sont comptabilisés en charge linéairement sur la période d'acquisition des droits en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres pour les plans remboursables en actions, et en dettes vis-à-vis du personnel pour les plans remboursables en numéraire.

Ils sont évalués lors de leur attribution sur la base de la juste valeur des instruments de capitaux propres attribués.

#### 11.3.1. Plan d'attribution d'actions gratuites de Bolloré SA

Le Groupe a accordé des actions gratuites Bolloré SA à des salariés du Groupe. La réalisation de cette opération s'est effectuée dans les conditions prévues par l'Assemblée générale du 10 juin 2010. Les modalités de ce plan ont été arrêtées lors du Conseil d'administration du 31 août 2010.

Le Groupe a appliqué la norme IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions » à ce plan d'attribution d'actions gratuites. À la date d'octroi, le 21 mai 2012, la juste valeur des actions accordées a été calculée par un expert indépendant ; cette valeur représente la charge à comptabiliser sur la période correspondant à la durée d'acquisition des actions.

La juste valeur des actions est étalée linéairement sur la durée d'acquisition des droits. Ce montant est constaté en résultat sur la ligne « Frais de personnel » avec contrepartie en capitaux propres. Les cotisations patronales dues au titre de ces plans ont été constatées immédiatement en charge.

	2012
<b>Condition d'attribution</b>	
Date d'octroi	21 mai 2012
Nombre d'actions accordées à l'origine	27 275
Cours de l'action à la date d'octroi (en euros)	158,20
Durée d'acquisition des droits	48 mois
Obligation de conservation	2 ans à l'issue de l'obtention
<b>Principales hypothèses</b>	
Taux de dividende (en pourcentage)	2,00
Taux sans risque (en pourcentage)	1,52 à 6 ans
	1,22 à 4 ans
Juste valeur de l'option (incluant la décote d'inaccessibilité) (en euros) <sup>(1)</sup>	1,3567
<b>Au 31 décembre 2015</b>	
Nombre d'actions restant à attribuer <sup>(1)</sup>	2 677 500
Charge comptabilisée en résultat (en millions d'euros)	(0,9)

(1) Après multiplication du nombre d'actions par 100, la juste valeur de l'option a été divisée par 100.

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

### 11.3.2. Plan d'option de septembre 2007 de Bolloré Telecom

Le Groupe a également décidé d'attribuer des options de souscription d'actions Bolloré Telecom (société non cotée) à des salariés et des mandataires sociaux de cette société. Les modalités de ce plan ont été déterminées lors de l'Assemblée générale extraordinaire en date du 19 juillet 2007.

Ce plan est assorti d'une garantie de liquidité assurée par l'actionnaire principal (Bolloré SA), et en application de la norme IFRS 2 le Groupe a considéré que ce plan consistait en une transaction dont le paiement est fondé sur des actions et réglé en trésorerie par Bolloré SA (*cash-settlement*).

Cette définition amène à estimer un passif dans les comptes consolidés au titre de l'engagement de liquidité, toute variation étant comptabilisée en résultat en « Frais de personnel ».

L'application des modalités du mécanisme de liquidité amène à estimer la juste valeur de l'engagement sur la base de deux scénarios en fonction du niveau de résultat net sur la période. La juste valeur est de ce fait calculée en conjuguant ces deux scénarios à partir des méthodes Black and Scholes et Monte-Carlo.

<b>Condition d'attribution</b>	
Date d'octroi	11 septembre 2007
Nombre d'actions accordées à l'origine	593 977
Cours de l'action à la date d'octroi (en euros)	16,00
Durée de vie légale des options	10 ans à compter de la date d'attribution
Durée d'acquisition des droits	échelonnée par tranche de 25 % par année de présence à compter de la date d'attribution
Mécanisme de liquidité assuré par Bolloré SA de la 5 <sup>e</sup> à la 10 <sup>e</sup> année à partir de la date d'octroi	
<b>Au 31 décembre 2015</b>	
Nombre d'actions pouvant être souscrites <sup>(1)</sup>	2 329 170
Charge comptabilisée en résultat (en millions d'euros)	0,0

(1) Suite à la décision de l'Assemblée générale du 19 décembre 2014 de la société Bolloré Telecom de procéder à une réduction de capital, réalisée le même jour, suivie d'une augmentation de capital, réalisée le 22 décembre 2014, le prix d'exercice et le nombre d'actions pouvant être souscrites ont été ajustés.

### 11.3.3. Plan sur action Havas SA

Tous les plans de stock-options ont été exercés à fin 2014.

### 11.3.4. Plan d'actions de performance Havas SA

Le 29 janvier 2014, le Conseil d'administration de Havas SA a décidé de l'attribution d'un plan d'actions de performance au profit de salariés et de mandataires sociaux de Havas SA et de ses filiales françaises et étrangères.

L'attribution représente 2 465 000 actions Havas SA nouvelles par voie d'augmentation de capital. Aucune action de performance n'a été attribuée au dirigeant mandataire social de Havas SA.

Le 19 janvier 2015, le Conseil d'administration a attribué un deuxième plan de 2 420 000 actions de performance selon les mêmes modalités que celui du 29 janvier 2014.

Le 19 mars 2015, dans le cadre de cette même autorisation consentie par l'Assemblée générale des actionnaires du 5 juin 2013, le Conseil d'administration a attribué 70 000 actions de performance à Yannick Bolloré.

Le 27 août 2015, le Conseil d'administration a octroyé un plan de 120 200 actions de performance à l'ensemble du personnel français. Finalement, 119 960 actions ont été attribuées.

<b>Condition d'attribution</b>		29 janvier 2014	19 janvier 2015	19 mars 2015	27 août 2015
Date d'octroi					
Nombre d'actions octroyées	2 465 000	2 420 000	70 000	119 960	
Prix de marché de l'action à la date d'octroi (en euros)	5,76	6,56	7,41	7,26	
Juste valeur d'une action (en euros)	5,10	5,89	6,74	6,59	
Durée d'acquisition des droits	51 mois	51 mois	51 mois	51 mois	
Durée de conservation	Aucune à l'issue de la période d'acquisition, soit le 29 avril 2018	Aucune à l'issue de la période d'acquisition, soit le 19 avril 2019	Au moins 20 % des actions de performance attribuées doivent être conservées jusqu'à la fin des fonctions du bénéficiaire	Aucune à l'issue de la période d'acquisition, soit le 27 novembre 2019	
<b>NOMBRE D'ACTIONS DE PERFORMANCE AU 31 DÉCEMBRE 2014</b>	<b>2 332 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
Attribution 2015		2 420 000	70 000	119 960	
Annulation 2015	(169 000)	(78 000)		(11 120)	
<b>NOMBRE D'ACTIONS DE PERFORMANCE AU 31 DÉCEMBRE 2015</b>	<b>2 163 000</b>	<b>2 342 000</b>	<b>70 000</b>	<b>108 840</b>	

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

### 11.3.5. Bons de souscription et/ou d'acquisition d'actions remboursables (BSAAR)

#### BSAAR 2008

Les BSAAR attachés aux OBSAAR émises en février 2008 avaient été proposés à certains cadres et mandataires sociaux du Groupe au prix unitaire de 0,34 euro, validé par un expert indépendant. Cette valeur étant toutefois différente de la valorisation de l'option telle que calculée conformément à la norme IFRS 2, l'écart entre la valeur de l'option et le prix proposé représentait une charge de personnel à étailler sur la période d'acquisition des droits.

Ils n'étaient pas cessibles avant le 8 février 2012, date de leur admission aux négociations sur le marché d'Euronext Paris. Ils étaient exercables à tout moment à compter de cette date, et ce, jusqu'au septième anniversaire de leur date d'émission. Un BSAAR donnait droit à souscrire ou acquérir une action nouvelle ou existante Havas SA au prix de 3,85 euros.

Suite au succès de l'offre publique de rachat d'actions (OPRA) initiée par Havas SA en mai 2012, un BSAAR 2008 donne droit à souscrire ou acquérir 1,03 action nouvelle ou existante Havas SA.

Date d'attribution	BSAAR 2008
Taux de dividende (en pourcentage)	1,50
Volatilité attendue (en pourcentage)	20,00
Taux sans risque (en pourcentage)	4,09
Nombre d'options attribuées	15 000 000
Durée de vie des options	7 ans
Juste valeur de l'avantage (en euros)	0,114
Prix d'exercice (en euros)	3,85
<b>NOMBRE DE BSAAR ATTRIBUÉS RESTANT À EXERCER AU 31 DÉCEMBRE 2014</b>	<b>2 822 219</b>
Souscriptions d'actions	(2 651 987)
Annulations	(170 232)
<b>NOMBRE DE BSAAR ATTRIBUÉS RESTANT À EXERCER AU 31 DÉCEMBRE 2015</b>	<b>0</b>

### 11.3.6. Plan d'actions gratuites Blue Solutions

Le Conseil d'administration de Blue Solutions du 7 janvier 2014, utilisant partiellement l'autorisation qui lui a été octroyée par l'Assemblée générale extraordinaire du 30 août 2013, a décidé de procéder à des attributions d'actions gratuites pour un montant maximal fixé à 380 000 actions, soit 1,32 % du capital. 364 500 actions gratuites ont été attribuées à ce titre le 8 janvier 2014, et 13 500 le 7 avril 2014, dans le respect des modalités définies par l'Assemblée générale et le Conseil d'administration.

La juste valeur des actions accordées a été calculée par un expert indépendant.

Cette juste valeur représente la charge à comptabiliser sur la période d'acquisition des droits, elle est étaillée linéairement et constatée en résultat en « Frais de personnel » avec contrepartie en capitaux propres, elle s'élève à - 1,5 million d'euros pour l'exercice 2015. Les cotisations patronales dues ont été constatées immédiatement en résultat.

Condition d'attribution	8 janvier 2014	7 avril 2014
Date d'octroi		
Nombre d'actions accordées à l'origine	364 500	13 500
Cours de l'action à la date d'octroi (en euros)	19,35	27,32
Durée d'acquisition des droits	48 mois	48 mois
Obligation de conservation	2 ans à l'issue de l'obtention	2 ans à l'issue de l'obtention
Principales hypothèses		
Taux de dividende (en pourcentage)		
Taux sans risque (en pourcentage)	1,49 à 6 ans	1,49 à 6 ans
	1,01 à 4 ans	1,01 à 4 ans
Juste valeur de l'action (incluant la décote d'inaccessibilité) (en euros)	17,29	24,42
Au 31 décembre 2015		
Nombre d'actions restantes	355 000	13 500
Charge comptabilisée en résultat (en millions d'euros)	(1,4)	(0,1)

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

### 11.4. RÉMUNÉRATION DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION (PARTIES LIÉES)

(en millions d'euros)	2015	2014
Avantages à court terme	6,9	6,0
Avantages postérieurs à l'emploi	0,0	0,0
Avantages à long terme	0,0	0,0
Indemnités de fin de contrat de travail	0,0	0,0
Paiement en actions	0,5	0,5
Nombre d'actions gratuites détenues par les dirigeants sur les titres Bolloré <sup>(1)</sup>	827 400	827 400
Nombre d'actions gratuites Blue Solutions <sup>(1)</sup>	20 000	20 000
Nombre d'actions de performance, options sur titres et BSAAR Havas <sup>(1)</sup>	76 040	220 558

(1) Les caractéristiques des différents plans sur actions et options sur actions sont détaillées dans la note 11.3 – Transactions dont le paiement est fondé sur des actions.

En 2015, Vincent Bolloré, président du Conseil d'administration, a perçu 1 350 milliers d'euros de rémunération au titre des tantièmes des sociétés du Groupe Financière de l'Odéth, contre 1 250 milliers d'euros en 2014. Par ailleurs, Vincent Bolloré a perçu, en 2015, 45 milliers d'euros de jetons de présence à raison des mandats sociaux qu'il exerce dans les sociétés du Groupe (53 milliers d'euros en 2014).

Il n'existe pas d'engagement du Groupe envers ses dirigeants ou anciens dirigeants au titre des pensions et indemnités assimilées (postérieures à l'emploi). Il n'y a aucune avance ou crédit accordé aux membres du Conseil d'administration par le Groupe.

### NOTE 12 \_ IMPÔTS

#### Principes comptables

Le Groupe calcule les impôts sur les résultats conformément aux législations fiscales en vigueur.

Conformément à la norme IAS 12 « Impôts sur les résultats », les différences temporelles entre les valeurs comptables des actifs et des passifs et leurs bases fiscales donnent lieu à la constatation d'un impôt différé selon la méthode du report variable en utilisant les taux d'impôt adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture.

Des impôts différés sont comptabilisés pour toutes les différences temporelles, sauf si l'impôt différé est généré par un *goodwill* ou par la comptabilisation initiale d'un actif ou d'un passif qui n'est pas un regroupement d'entreprises et

n'affecte ni le bénéfice comptable ni le bénéfice imposable à la date de transaction.

Un impôt différé est comptabilisé pour toutes les différences temporelles imposables liées à des participations dans les filiales, entreprises associées, co-entreprises et investissements dans les succursales, sauf si la date à laquelle s'inversera la différence temporelle peut être contrôlée et s'il est probable qu'elle ne s'inversera pas dans un avenir prévisible.

Un actif d'impôt différé est comptabilisé pour le report en avant de pertes fiscales et de crédits d'impôt non utilisés dans la mesure où il est probable que l'on disposera de bénéfices imposables futurs sur lesquels ces pertes fiscales et crédits d'impôt non utilisés pourront être imputés, ou s'il existe des différences temporelles passives.

Le groupe Havas a procédé à une analyse des impôts différés actifs en fonction de la situation de chaque filiale ou groupe fiscal et des règles fiscales qui lui sont applicables. Une période de cinq ans a généralement été retenue pour apprécier la probabilité de recouvrement de ces actifs d'impôts différés. Cette analyse du caractère recouvrable est basée sur les dernières données budgétaires disponibles amendées des retraitements fiscaux déterminés par la Direction fiscale du Groupe. Chaque année les prévisions d'utilisation sont rapprochées de la réalisation constatée. Le cas échéant, des ajustements sont apportés en conséquence. Pour les autres sociétés ou groupes fiscaux du groupe Bolloré pour lesquels il existe un historique récent de pertes fiscales non utilisées, le Groupe considère qu'il n'y a pas lieu de reconnaître d'impôt différé actif net au titre du report en avant des pertes fiscales.

Conformément à la norme IAS 12, les actifs et passifs d'impôts différés ne sont pas actualisés.

### 12.1. CHARGE D'IMPÔT

#### 12.1.1. Analyse de la charge d'impôt

(en millions d'euros)	2015	2014
Impôts courants	(208,7)	(184,3)
(Dotation) reprise provisions pour impôt	(11,6)	(11,5)
Variation nette des impôts différés	5,7	14,2
Autres impôts (forfaitaire, redressements, crédit d'impôts, carry back)	(8,1)	(14,8)
Retenues à la source	(22,5)	(21,1)
CVAE	(19,8)	(18,5)
<b>TOTAL</b>	<b>(265,0)</b>	<b>(236,0)</b>

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

### 12.1.2. Rationalisation de la charge d'impôt

Par convention, le Groupe a décidé de retenir le taux de droit commun applicable en France, soit 33,3 %. L'effet des contributions additionnelles d'impôt payées par le Groupe est présenté en « Incidence des différentiels de taux d'impôt » ci-dessous.

L'écart entre la charge d'impôt théorique et la charge nette d'impôt réelle s'analyse de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2015	2014
Résultat net consolidé	719,5	397,8
Résultat net des activités abandonnées	0,0	(6,5)
Résultat net des sociétés mises en équivalence	(125,6)	(86,1)
Charge (produit) d'impôt	265,0	236,0
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>858,8</b>	541,2
Taux d'impôt théorique	33,33 %	33,33 %
<b>PROFIT (CHARGE) THÉORIQUE D'IMPÔT</b>	<b>(286,3)</b>	<b>(180,4)</b>
<b>Rapprochement</b>		
Déférences permanentes <sup>(1)</sup>	65,7	(17,8)
Effet des cessions de titres non imposées au taux courant	9,2	1,8
Activation (dépréciation) de reports déficitaires et dépréciation d'impôts différés	(70,3)	(76,9)
Incidences des différentiels de taux d'impôt	25,3	52,5
Autres	(8,7)	(15,2)
<b>PRODUIT (CHARGE) RÉEL D'IMPÔT</b>	<b>(265,0)</b>	<b>(236,0)</b>

(1) Dont 124,4 millions d'euros des dividendes Vivendi exonérés dans le cadre du régime mère-fille, – 29,3 millions d'euros liés aux intérêts non déductibles et – 22,4 millions d'euros liés aux retenues à la source.

### 12.2. IMPÔTS DIFFÉRÉS

#### 12.2.1. Position au bilan

(en millions d'euros)	31/12/2015	31/12/2014
Impôts différés – actif	238,6	202,3
Impôts différés – passif	255,9	231,4
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS</b>	<b>(17,3)</b>	<b>(29,1)</b>

#### 12.2.2. Origine des impôts différés actifs et passifs

(en millions d'euros)	31/12/2015	31/12/2014
Reports fiscaux déficitaires activés <sup>(1)</sup>	152,4	119,9
Provisions retraites et autres avantages au personnel	74,6	70,8
Réévaluation des immobilisations	(153,5)	(157,1)
Provisions réglementées à caractère fiscal	(43,1)	(40,1)
Autres	(47,8)	(22,6)
<b>ACTIFS ET PASSIFS D'IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS<sup>(2)</sup></b>	<b>(17,3)</b>	<b>(29,1)</b>

(1) Dont 145,3 millions d'euros au titre du groupe Havas au 31 décembre 2015 et 111,2 millions d'euros au 31 décembre 2014.

(2) Dont – 27,2 millions d'euros relatifs au groupe Havas au 31 décembre 2015 et – 34,3 millions d'euros au 31 décembre 2014.

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

---

### 12.2.3. Évolution de la position nette en 2015

(en millions d'euros)	Impôts différés nets
<b>31 décembre 2014</b>	<b>(29,1)</b>
Impôts différés comptabilisés par résultat	5,7
Impôts différés comptabilisés directement en autres éléments du résultat global <sup>(1)</sup>	11,5
Variations de périmètre	(0,2)
Autres <sup>(2)</sup>	(5,2)
<b>31 DÉCEMBRE 2015</b>	<b>(17,3)</b>

(1) La variation nette comprend essentiellement la variation des impôts différés relatifs à la juste valeur des instruments financiers (pour 10,2 millions d'euros) et relatifs aux pertes et gains actuariels des engagements envers le personnel (pour 1,3 million d'euros).

(2) Principalement effet des variations de change.

### 12.2.4. Impôts différés non reconnus au titre des déficits reportables et crédits d'impôt

(en millions d'euros)	31/12/2015	31/12/2014
Déficits reportables <sup>(1)</sup>	739,0	713,8
Autres	7,3	3,6
<b>TOTAL</b>	<b>746,3</b>	<b>717,4</b>

(1) Dont au titre du groupe Havas 227,6 millions d'euros de déficits reportables non activés au 31 décembre 2015 (292 millions d'euros au 31 décembre 2014).

## 12.3. IMPÔTS COURANTS

### 12.3.1. Actif

(en millions d'euros)	31/12/2015			31/12/2014		
	Valeur brute	Provisions	Valeur nette	Valeur brute	Provisions	Valeur nette
Impôts courants – actif	86,4	(11,0)	75,4	68,1	0,0	68,1
<b>TOTAL</b>	<b>86,4</b>	<b>(11,0)</b>	<b>75,4</b>	<b>68,1</b>	<b>0,0</b>	<b>68,1</b>

### 12.3.2. Passif

(en millions d'euros)	Au 31/12/2014	Variations de périmètre	Variations nettes	Variations de change	Autres mouvements	Au 31/12/2015
Impôts courants – passif	118,9	3,6	0,0	(7,5)	9,1	<b>124,1</b>
<b>TOTAL</b>	<b>118,9</b>	<b>3,6</b>	<b>0,0</b>	<b>(7,5)</b>	<b>9,1</b>	<b>124,1</b>

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

### NOTE 13 \_ TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Les comptes consolidés incluent des opérations effectuées par le Groupe dans le cadre normal de ses activités avec des sociétés non consolidées qui ont un lien capitalistique direct ou indirect avec le Groupe.

(en millions d'euros)	2015	2014
<b>Chiffre d'affaires</b>		
Entités non consolidées du Groupe <sup>(1)</sup>	<b>13,6</b>	16,5
Entités mises en équivalence	<b>20,8</b>	14,1
Membres du Conseil d'administration	<b>0,0</b>	0,0
<b>Achats et charges externes</b>		
Entités non consolidées du Groupe <sup>(1)</sup>	<b>(9,0)</b>	(9,8)
Entités mises en équivalence	<b>(0,1)</b>	(0,3)
Membres du Conseil d'administration	<b>0,0</b>	0,0
<b>Autres produits et charges financiers</b>		
Entités non consolidées du Groupe <sup>(1)</sup>	<b>4,1</b>	3,3
Entités mises en équivalence	<b>2,3</b>	2,5
Membres du Conseil d'administration	<b>0,0</b>	0,0
<b>Créances liées à l'activité (hors intégration fiscale)</b>		
Entités non consolidées du Groupe <sup>(1)</sup>	<b>7,0</b>	9,1
Entités mises en équivalence	<b>23,1</b>	6,3
Membres du Conseil d'administration	<b>0,0</b>	0,0
<b>Provisions pour créances douteuses</b>		
	<b>(0,5)</b>	(0,5)
<b>Dettes liées à l'activité (hors intégration fiscale)</b>		
Entités non consolidées du Groupe <sup>(1)</sup>	<b>2,3</b>	3,5
Entités mises en équivalence	<b>3,4</b>	4,1
Membres du Conseil d'administration	<b>0,0</b>	0,0
<b>Comptes courants et conventions de trésorerie actif</b>		
Entités non consolidées du Groupe <sup>(1)</sup>	<b>29,9</b>	31,6
Entités mises en équivalence	<b>1,0</b>	1,0
Membres du Conseil d'administration	<b>0,0</b>	0,0
<b>Comptes courants et conventions de trésorerie passif</b>		
Entités non consolidées du Groupe <sup>(1)</sup>	<b>65,8</b>	66,3
Entités mises en équivalence	<b>0,3</b>	0,3
Membres du Conseil d'administration	<b>0</b>	0

(1) Filiales non consolidées ainsi que les holdings de contrôle du Groupe.

Par ailleurs, dans le cadre de campagnes publicitaires, certaines filiales du groupe Havas ont réalisé des prestations pour le groupe Vivendi et ses filiales, principalement pour le groupe Canal+ ; et ont réalisé des achats auprès de Canal+ et Universal Music Group pour le compte de leurs clients. L'ensemble de ces opérations, réalisées dans le cadre courant de l'activité des groupes concernés, l'ont été dans le seul intérêt des clients et à des conditions normales de marché. Ces opérations sont plus amplement décrites dans les documents de référence 2014 et 2015 du groupe Havas.

### NOTE 14 \_ ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Néant.

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

## NOTE 15 \_ HONORAIRES DES CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES ET DES MEMBRES DE LEURS RÉSEAUX

## MONTANT DES HONORAIRES PAR RÉSEAU

(en millions d'euros)	TOTAL 2015	Total 2014	Constantin				AEG Finances			
			Montant (HT)		%		Montant (HT)		%	
			2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
<b>Audit</b>										
Commissariat aux comptes										
– Financière de l'Odé SA	<b>0,1</b>	0,8	<b>0,0</b>	0,4	<b>0</b>	5	<b>0,0</b>	0,3	<b>2</b>	27
– Filiales	<b>9,8</b>	8,5	<b>8,6</b>	7,7	<b>98</b>	92	<b>1,2</b>	0,8	<b>89</b>	69
Autres missions légales et accessoires				0,0				0,0		
– Financière de l'Odé SA	<b>0,0</b>	0,1	<b>0,0</b>	0,0	<b>0</b>	0	<b>0,0</b>	0,1	<b>0</b>	4
– Filiales	<b>0,3</b>	0,3	<b>0,2</b>	0,3	<b>2</b>	3	<b>0,1</b>	0,0	<b>8</b>	0
<b>Sous-total</b>	<b>10,1</b>	9,6	<b>8,8</b>	8,4	<b>100</b>	100	<b>1,3</b>	1,2	<b>100</b>	100
<b>Autres prestations</b>										
– Juridique, fiscal, social	<b>0,0</b>	0,0	<b>0,0</b>	0,0	<b>0</b>	0	<b>0,0</b>	0,0	<b>0</b>	0
– Autres	<b>0,0</b>	0,0	<b>0,0</b>	0,0	<b>0</b>	0	<b>0,0</b>	0,0	<b>0</b>	0
<b>Sous-total</b>	<b>0,0</b>	0,0	<b>0,0</b>	0,0	<b>0</b>	0	<b>0,0</b>	0,0	<b>0</b>	0
<b>TOTAL HONORAIRES</b>	<b>10,1</b>	9,6	<b>8,8</b>	8,4	<b>100</b>	100	<b>1,3</b>	1,2	<b>100</b>	100

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

### NOTE 16 \_ LISTE DES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES

#### 16.1. SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES PAR INTÉGRATION GLOBALE

Libellé	Siège	% d'intérêt 2015	% d'intérêt 2014	Numéro Siren/Pays/Territoire
<b>Financière de l'Odé</b>				
Financière de l'Odé	Odet	<b>82,68</b>	86,00	056 801 046
<b>Bolloré</b>				
Abidjan Terminal	Abidjan	<b>29,40</b>	34,78	Côte d'Ivoire
Africa Construction et Innovation	Puteaux	<b>53,06</b>	NC	812 136 315
African Investment Company SA	Luxembourg	<b>49,83</b>	58,92	Grand-Duché de Luxembourg
Agence Maritime Rochelaise Alliance <sup>(1)</sup>	Rochefort	<b>53,06</b>	62,76	541 780 193
Alcafi	Rotterdam	<b>53,06</b>	62,76	Pays-Bas
Alraine Shipping Agencies Ltd	Lagos	<b>53,06</b>	62,76	Nigeria
Amatransit NC	Nouméa	<b>53,06</b>	62,76	Nouvelle-Calédonie
Ami (Tanzania) Ltd	Dar es-Salaam	<b>53,06</b>	62,76	Tanzanie
Amifin Holding	Genève	<b>53,06</b>	62,76	Suisse
Antrak Ghana Ltd	Accra	<b>53,06</b>	62,76	Ghana
Antrak Group (Ghana) Ltd	Accra	<b>53,06</b>	62,76	Ghana
Antrak Logistics Pty Ltd	Perth	<b>53,06</b>	62,76	Australie
Antrak Philippines Transport Solutions Corporation	Manille	<b>37,14</b>	43,93	Philippines
Ateliers et Chantiers de Côte d'Ivoire	Abidjan	<b>53,06</b>	62,76	Côte d'Ivoire
Atlantique Containers Réparations – Acor	Montoir-de-Bretagne	<b>27,84</b>	32,93	420 488 355
Automatic Control Systems Inc.	New York	<b>50,33</b>	59,53	États-Unis
Automatic Systems America Inc.	Montréal	<b>50,33</b>	59,53	Canada
Automatic Systems (Belgium) SA	Wavre	<b>50,33</b>	59,53	Belgique
Automatic Systems Equipment UK	Birmingham	<b>50,33</b>	59,53	Royaume-Uni
Automatic Systems Española SA	Barcelone	<b>50,33</b>	59,53	Espagne
Automatic Systems (France) <sup>(3)</sup>	Rungis	<b>50,33</b>	59,53	304 395 973
Automatic Systems Suzhou Entrance Control Co. Ltd	Taicang	<b>50,33</b>	59,53	République populaire de Chine
Bénin-Niger Rail Exploitation	Cotonou	<b>42,17</b>	NC	Bénin
Bénin-Niger Rail Infrastructure	Cotonou	<b>42,17</b>	NC	Bénin
Bénin Terminal	Cotonou	<b>48,42</b>	57,20	Bénin
Bluealliance <sup>(3)</sup>	Puteaux	<b>37,14</b>	43,93	501 407 233
Blueline Guinée SA	Conakry	<b>53,06</b>	62,76	Guinée
Blue Solutions	Odet	<b>37,78</b>	44,68	421 090 051
Blue Solutions Canada Inc.	Boucherville/Québec	<b>37,78</b>	44,68	Canada
Blueboat <sup>(1)</sup>	Odet	<b>53,06</b>	62,76	528 825 888
Bluebus <sup>(1)</sup>	Saint-Berthevin	<b>53,06</b>	62,76	501 161 798
Bluecar <sup>(1)</sup>	Puteaux	<b>53,06</b>	62,76	502 466 931
Bluecar Italy	Milan	<b>53,06</b>	62,76	Italie
Bluecarsharing <sup>(1)</sup>	Vaucresson	<b>53,06</b>	62,76	528 872 625
BlueCity UK Ltd	Londres	<b>53,06</b>	NC	Royaume-Uni
Bluecub <sup>(3)</sup>	Vaucresson	<b>37,14</b>	43,93	538 446 543
BlueElec <sup>(1)</sup>	Vaucresson	<b>53,06</b>	62,76	519 136 816
Blueindy LLC	Indianapolis	<b>53,06</b>	62,76	États-Unis

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

Libellé	Siège	% d'intérêt 2015	% d'intérêt 2014	Numéro Siren/Pays/Territoire
Blue LA Inc.	Los Angeles	<b>53,06</b>	NC	États-Unis
Bluelib	Vaucresson	<b>53,06</b>	NC	814 649 513
Bluely <sup>(3)</sup>	Vaucresson	<b>35,28</b>	41,73	538 446 451
BluePointLondon Ltd	Londres	<b>50,33</b>	59,53	Royaume-Uni
Blueshare Inc.	New York	<b>53,06</b>	62,76	États-Unis
Bluestation <sup>(1)</sup>	Vaucresson	<b>53,06</b>	62,76	795 208 552
Bluestorage <sup>(1)</sup>	Odet	<b>53,06</b>	62,76	443 918 818
Bluetram <sup>(1)</sup>	Puteaux	<b>53,06</b>	62,76	519 139 273
Bolloré <sup>(1)</sup>	Odet	<b>53,06</b>	62,76	055 804 124
Bolloré Africa Logistics <sup>(1)</sup>	Puteaux	<b>53,06</b>	62,76	519 127 559
Bolloré Africa Logistics (SL) Ltd	Freetown	<b>53,03</b>	62,73	Sierra Leone
Bolloré Africa Logistics (Sudan) Co. Ltd	Khartoum	<b>26,53</b>	31,38	Soudan
Bolloré Africa Logistics Angola Limitada	Luanda	<b>53,06</b>	62,76	Angola
Bolloré Africa Logistics Bénin	Cotonou	<b>49,40</b>	58,43	Bénin
Bolloré Africa Logistics Botswana	Gaborone	<b>53,06</b>	62,76	Botswana
Bolloré Africa Logistics Burkina Faso	Ouagadougou	<b>47,02</b>	55,61	Burkina Faso
Bolloré Africa Logistics Burundi SA	Bujumbura	<b>52,50</b>	62,10	Burundi
Bolloré Africa Logistics Cameroun	Douala	<b>50,23</b>	59,41	Cameroun
Bollore Africa Logistics Centrafrique	Bangui	<b>53,06</b>	62,76	République centrafricaine
Bolloré Africa Logistics China	Beijing	<b>53,06</b>	62,76	République populaire de Chine
Bolloré Africa Logistics Congo	Pointe-Noire	<b>53,06</b>	62,76	Congo
Bolloré Africa Logistics Côte d'Ivoire	Abidjan	<b>44,96</b>	53,17	Côte d'Ivoire
Bolloré Africa Logistics Djibouti Ltd	Djibouti	<b>37,14</b>	43,93	Djibouti
Bolloré Africa Logistics Gabon	Libreville	<b>51,27</b>	60,64	Gabon
Bolloré Africa Logistics Gambia Ltd	Banjul	<b>53,06</b>	62,74	Gambie
Bolloré Africa Logistics Ghana Ltd	Tema	<b>47,75</b>	56,48	Ghana
Bolloré Africa Logistics Guinée	Conakry	<b>51,22</b>	60,58	Guinée
Bolloré Africa Logistics India	Delhi	<b>31,84</b>	37,65	Inde
Bolloré Africa Logistics Kenya Ltd	Nairobi	<b>53,06</b>	62,76	Kenya
Bolloré Africa Logistics Madagascar	Toamasina	<b>53,06</b>	62,76	Madagascar
Bolloré Africa Logistics Malawi Ltd	Blantyre	<b>53,06</b>	62,76	Malawi
Bolloré Africa Logistics Mali	Bamako	<b>52,75</b>	62,39	Mali
Bolloré Africa Logistics Maroc	Casablanca	<b>52,93</b>	62,60	Maroc
Bolloré Africa Logistics Mozambique	Beira	<b>52,79</b>	62,44	Mozambique
Bolloré Africa Logistics Namibia	Windhoek	<b>53,04</b>	62,73	Namibie
Bolloré Africa Logistics Niger	Niamey	<b>51,03</b>	60,36	Niger
Bolloré Africa Logistics Nigeria Ltd	Lagos	<b>53,06</b>	62,76	Nigeria
Bolloré Africa Logistics RDC	Kinshasa	<b>53,06</b>	62,76	République démocratique du Congo
Bolloré Africa Logistics Rwanda	Kigali	<b>53,06</b>	62,73	Rwanda
Bolloré Africa Logistics Sénégal	Dakar	<b>44,79</b>	52,86	Sénégal
Bolloré Africa Logistics South Sudan Ltd	Juba	<b>47,75</b>	56,48	Sud-Soudan
Bolloré Africa Logistics Tanzania Ltd	Dar es-Salaam	<b>53,06</b>	62,76	Tanzanie
Bolloré Africa Logistics Tchad	N'Djamena	<b>45,17</b>	53,43	Tchad

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

Libellé	Siège	% d'intérêt 2015	% d'intérêt 2014	Numéro Siren/Pays/Territoire
Bolloré Africa Logistics Togo	Lomé	<b>53,06</b>	62,75	Togo
Bolloré Africa Logistics Uganda Ltd	Kampala	<b>53,06</b>	62,76	Ouganda
Bolloré Africa Logistics Zambia	Lusaka	<b>53,06</b>	62,76	Zambie
Bolloré Africa Logistics Zimbabwe	Harare	<b>53,06</b>	62,76	Zimbabwe
Bolloré Africa Railways (ex-Secaf)	Puteaux	<b>52,71</b>	62,34	075 650 820
Bolloré Energy <sup>(1)</sup>	Odet	<b>53,06</b>	62,75	601 251 614
Bolloré Inc.	Dayville	<b>53,06</b>	62,76	États-Unis
Bolloré Logistics Services <sup>(1)</sup>	Puteaux	<b>53,06</b>	62,76	389 877 523
Bolloré Média Digital <sup>(1)</sup>	Puteaux	<b>53,06</b>	62,76	485 374 128
Bolloré Média Régie <sup>(1)</sup>	Puteaux	<b>53,06</b>	62,76	538 601 105
Bolloré Telecom <sup>(1)</sup>	Puteaux	<b>51,87</b>	61,35	487 529 232
Bolloré Transport Logistics International <sup>(1)</sup>	Puteaux	<b>53,06</b>	NC	797 476 256
Bolloré Transport Logistics Spain SA <sup>(1)</sup>	Valence	<b>53,06</b>	62,76	Espagne
BP-SDV Pte Ltd	Singapour	<b>53,06</b>	62,76	Singapour
Burkina Logistics and Mining Services	Ouagadougou	<b>50,71</b>	59,98	Burkina Faso
Calpam Mineralöl GmbH Aschaffenburg	Aschaffenburg	<b>53,06</b>	62,76	Allemagne
Camrail	Douala	<b>40,69</b>	48,13	Cameroun
Carena	Abidjan	<b>26,53</b>	31,38	Côte d'Ivoire
Cherbourg Maritime Voyages <sup>(1)</sup>	Tourlaville	<b>53,06</b>	62,76	408 306 975
CICA SA	Neuchâtel	<b>53,06</b>	62,76	Suisse
CIPCH BV	Rotterdam	<b>53,06</b>	62,76	Pays-Bas
Cogema Dunkerque <sup>(1)</sup>	Dunkerque	<b>53,06</b>	62,76	076 650 019
Compagnie de Cornouaille <sup>(1)</sup>	Odet	<b>53,06</b>	62,76	443 827 134
Compagnie de Daoulas <sup>(1)</sup>	Puteaux	<b>53,36</b>	62,99	794 999 581
Compagnie de la Pointe d'Arradon <sup>(1)</sup>	Odet	<b>54,50</b>	63,89	519 116 552
Compagnie de Pleuven	Puteaux	<b>51,88</b>	61,36	487 529 828
Compagnie de Plomeur <sup>(1)</sup>	Puteaux	<b>53,36</b>	62,99	538 419 805
Compagnie des Glénans <sup>(1)</sup>	Odet	<b>53,06</b>	62,76	352 778 187
Compagnie des Tramways de Rouen	Puteaux	<b>47,23</b>	55,87	570 504 472
Compagnie du Cambodge	Puteaux	<b>51,81</b>	61,28	552 073 785
Compagnie Saint-Corentin <sup>(1)</sup>	Puteaux	<b>53,06</b>	62,76	443 827 316
Compagnie Saint-Gabriel <sup>(1)</sup>	Odet	<b>53,05</b>	62,75	398 954 503
Comptoir Général Maritime Sétois <sup>(1)</sup>	Sète	<b>53,06</b>	62,76	642 680 060
Conakry Terminal	Conakry	<b>39,85</b>	62,76	Guinée
Congo Terminal	Pointe-Noire	<b>36,36</b>	43,00	République démocratique du Congo
Congo Terminal Holding	Puteaux	<b>23,88</b>	28,24	512 285 404
Cross Marine Services Ltd	Lagos	<b>53,06</b>	62,76	Nigeria
CSA	Puteaux	<b>NC</b>	62,76	308 293 430
CSI	Nice	<b>NC</b>	62,75	410 769 996
CSTO	Puteaux	<b>NC</b>	62,76	320 495 732
Dakar Terminal	Dakar	<b>24,35</b>	28,81	Sénégal
Dakar Terminal Holding	Puteaux	<b>27,06</b>	32,00	800 731 028
Delmas Petroleum Services	Port-Gentil	<b>41,02</b>	48,51	Gabon

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

Libellé	Siège	% d'intérêt 2015	% d'intérêt 2014	Numéro Siren/Pays/Territoire
Dépôt Rouen Petit-Couronne <sup>(1)</sup>	Puteaux	<b>53,05</b>	NC	795 209 022
Deutsche Calpam GmbH Hamburg	Hambourg	<b>53,06</b>	62,76	Allemagne
Dewulf Cailleret <sup>(1)</sup>	Dunkerque	<b>53,06</b>	62,76	380 355 875
Direct Toulouse <sup>(1)</sup>	Puteaux	<b>51,49</b>	60,90	492 950 860
DME Almy <sup>(1)</sup>	Avion	<b>52,77</b>	62,41	581 920 261
Domaines de la Croix et de la Bastide Blanche <sup>(1)</sup>	La Croix-Valmer	<b>52,52</b>	62,12	437 554 348
Douala International Terminal	Douala	<b>21,22</b>	25,10	Cameroun
EACS Mombasa	Nairobi	<b>53,05</b>	62,75	Kenya
Esprit Info <sup>(1)</sup>	Colombes	<b>53,06</b>	62,76	333 134 799
Établissements Caron <sup>(1)</sup>	Calais	<b>52,77</b>	62,41	315 255 778
Établissements Labis <sup>(1)</sup>	Hazebrouck	<b>52,77</b>	62,41	323 417 196
EXAF <sup>(1)</sup>	Puteaux	<b>53,06</b>	62,76	602 031 379
Financière 84 <sup>(1)</sup>	Puteaux	<b>53,03</b>	62,72	315 029 884
Financière d'Audierne <sup>(1)</sup>	Puteaux	<b>53,36</b>	62,99	797 476 223
Financière de Sainte-Marine	Puteaux	<b>51,88</b>	61,36	442 134 177
Financière du Champ de Mars SA	Luxembourg	<b>53,06</b>	62,76	Grand-Duché de Luxembourg
Financière du Perguet <sup>(1)</sup>	Puteaux	<b>54,50</b>	63,89	433 957 792
Financière Moncey	Puteaux	<b>49,38</b>	58,41	562 050 724
Financière Penfret <sup>(1)</sup>	Odet	<b>53,06</b>	62,76	418 212 197
Fleet Management Services	Puteaux	<b>53,06</b>	62,76	791 469 935
Forestière Équatoriale	Abidjan	<b>50,86</b>	60,16	Côte d'Ivoire
Freetown Terminal	Freetown	<b>53,06</b>	59,62	Sierra Leone
Freetown Terminal Holding	Londres	<b>53,06</b>	62,76	Royaume-Uni
Fret Air Service Transport	Orly	<b>53,06</b>	32,00	320 565 435
Getforward SL	Valence	<b>NC</b>	62,76	Espagne
Globolding <sup>(1)</sup>	Puteaux	<b>53,06</b>	62,75	314 820 580
Guadeloupe Transit Déménagements (GTD) <sup>(1)</sup>	Baie-Mahault/Guadeloupe	<b>53,06</b>	62,75	327 869 061
Guinée Rail	Conakry	<b>52,71</b>	NC	Guinée
Holding Intermodal Services (HIS) <sup>(1)</sup>	Puteaux	<b>53,06</b>	62,76	382 397 404
Hombard Publishing BV	Amsterdam	<b>53,06</b>	62,76	Pays-Bas
IER GmbH	Uetze	<b>50,33</b>	59,53	Allemagne
IER Impresoras Especializadas	Madrid	<b>50,33</b>	59,53	Espagne
IER Inc.	Carrollton	<b>50,33</b>	59,53	États-Unis
IER Pte Ltd	Singapour	<b>50,33</b>	59,53	Singapour
IER SA <sup>(2)</sup>	Suresnes	<b>50,33</b>	59,53	622 050 318
Immobilière Mount Vernon <sup>(1)</sup>	Vaucresson	<b>53,06</b>	62,76	302 048 608
Imperial Mediterranean <sup>(1)</sup>	Puteaux	<b>53,36</b>	62,99	414 818 906
International Human Resources Management Ltd	Londres	<b>53,06</b>	62,76	Royaume-Uni
Intervalles	Paris	<b>NC</b>	62,76	440 240 885
Iris Immobilier <sup>(1)</sup>	Puteaux	<b>53,06</b>	62,76	414 704 163
ITD	Puteaux	<b>53,06</b>	62,76	440 310 381
Joint Service Africa	Amsterdam	<b>53,06</b>	62,76	Pays-Bas
Kerné Finance <sup>(1)</sup>	Puteaux	<b>NC</b>	62,75	414 753 723
La Charbonnière	Maisons-Alfort	<b>27,95</b>	33,06	572 199 636

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

Libellé	Siège	% d'intérêt 2015	% d'intérêt 2014	Numéro Siren/Pays/Territoire
Lequette Énergies <sup>(1)</sup>	Puteaux	<b>52,77</b>	62,41	442 822 730
Les Charbons Maulois <sup>(1)</sup>	Maule	<b>53,00</b>	62,68	619 803 083
Les Combustibles de Normandie (LCN) <sup>(1)</sup>	Cormelles-le-Royal	<b>53,05</b>	62,75	797 476 199
Libreville Business Square	Libreville	<b>35,89</b>	42,45	Gabon
Locamat <sup>(1)</sup>	Tremblay-en-France	<b>53,06</b>	62,76	339 390 197
Logistics Support Services Ltd	Hong Kong	<b>53,05</b>	62,76	Hong Kong
Lomé Multipurpose Terminal	Lomé	<b>52,26</b>	61,81	Togo
Manches Hydrocarbures <sup>(1)</sup>	Tourlaville	<b>53,06</b>	62,75	341 900 819
Matin Plus <sup>(1)</sup>	Puteaux	<b>52,96</b>	62,28	492 714 779
Mombasa Container Terminal Ltd	Nairobi	<b>53,03</b>	62,73	Kenya
Moroni Terminal	Moroni	<b>42,86</b>	50,69	Comores
My IP	Paris	<b>29,27</b>	34,62	452 313 299
Niger Terminal	Niamey	<b>53,06</b>	62,76	Niger
Nord Sud CTI <sup>(1)</sup>	Rouen	<b>53,06</b>	62,75	590 501 698
Nord-Sumatra Investissements	Luxembourg	<b>53,06</b>	62,76	Grand-Duché de Luxembourg
Normande de Manutention <sup>(1)</sup>	Grand-Couronne	<b>53,06</b>	62,76	382 467 645
Pargefi	Valence	<b>52,00</b>	61,51	Espagne
Pargefi Helios Iberica Luxembourg SA	Luxembourg	<b>52,00</b>	61,51	Grand-Duché de Luxembourg
Participaciones Ibero Internationales	Valence	<b>52,00</b>	61,50	Espagne
Participaciones Internacionales Portuarias	Valence	<b>52,00</b>	61,50	Espagne
Pemba Terminal Holding	Johannesburg	<b>37,14</b>	43,93	Afrique du Sud
Pemba Terminal Services	Maputo	<b>37,46</b>	44,30	Mozambique
Petroplus Marketing France <sup>(1)</sup>	Paris-La Défense	<b>53,05</b>	62,75	501 525 851
Plantations des Terres Rouges SA	Luxembourg	<b>52,01</b>	61,51	Grand-Duché de Luxembourg
Polyconseil <sup>(1)</sup>	Paris	<b>53,06</b>	62,76	352 855 993
Ports Secs du Mali	Bamako	<b>36,89</b>	43,82	Mali
Progosa Investment SA	Séville	<b>52,00</b>	61,50	Espagne
PT Optima Sci	Puteaux	<b>53,36</b>	62,99	430 376 384
PT Sarana Citra Adicarya	Jakarta	<b>53,06</b>	62,76	Indonésie
PT SDV Logistics Indonesia	Jakarta	<b>53,06</b>	62,76	Indonésie
PTR Finances	Luxembourg	<b>52,00</b>	61,51	Grand-Duché de Luxembourg
Rainbow Investments Ltd	Lusaka	<b>53,04</b>	62,73	Zambie
Redlands Farm Holding	Wilmington	<b>52,00</b>	61,51	États-Unis
Réunitrans <sup>(1)</sup>	La Possession/La Réunion	<b>53,06</b>	62,76	345 261 580
Rivaud Innovation	Puteaux	<b>50,63</b>	59,89	390 054 815
Rivaud Loisirs Communication	Puteaux	<b>51,31</b>	60,69	428 773 980
SFA SA	Luxembourg	<b>52,00</b>	61,51	Grand-Duché de Luxembourg
S + M Tank AG	Oberbipp	<b>53,06</b>	62,76	Suisse
Saga Belgium	Lillois-Witterzée	<b>53,06</b>	62,75	Belgique
Saga Commission de Transport et Transit (SCTT) <sup>(1)</sup>	Colombes	<b>53,04</b>	62,72	775 668 825
Saga Congo	Pointe-Noire	<b>53,06</b>	62,76	Congo
Saga France <sup>(1)</sup>	Puteaux	<b>NC</b>	62,75	712 025 691
Saga Gabon	Port-Gentil	<b>52,74</b>	62,38	Gabon
Saga Guadeloupe <sup>(1)</sup>	Baie-Mahault/Guadeloupe	<b>53,06</b>	62,76	508 605 292

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

Libellé	Siège	% d'intérêt 2015	% d'intérêt 2014	Numéro Siren/Pays/Territoire
Saga Investissement <sup>(1)</sup>	Puteaux	<b>53,06</b>	62,75	381 960 475
Saga Japan KK	Tokyo	<b>53,06</b>	62,75	Japon
Saga Maritime de Transit Littee (SMTL) <sup>(1)</sup>	Fort-de-France/Martinique	<b>53,06</b>	62,75	303 159 370
Saga Réunion <sup>(1)</sup>	La Possession/La Réunion	<b>53,05</b>	62,75	310 850 755
Saga Togo	Lomé	<b>42,98</b>	50,83	Togo
SAMA <sup>(1)</sup>	Colombes	<b>53,06</b>	62,76	487 495 012
SAMC Combustibles	Bâle	<b>53,06</b>	62,76	Suisse
SAS Malawi	Blantyre	<b>52,79</b>	62,44	Malawi
Satram Huiles SA	Bâle	<b>53,06</b>	62,76	Suisse
Scanship (Ghana) Ltd	Téma	<b>53,06</b>	62,76	Ghana
SCCF	Douala	<b>52,57</b>	62,18	Cameroun
SCEA Pegase	La Croix-Valmer	<b>53,06</b>	62,76	414 393 454
SDV/SAEL Ltd	Randburg	<b>NC</b>	62,76	Afrique du Sud
SDV Argentina SA	Buenos Aires	<b>53,06</b>	62,76	Argentine
SDV Asia Pacific Corporate Pte Ltd	Singapour	<b>53,06</b>	62,76	Singapour
SDV (Australia) Pty Ltd	Botany	<b>53,06</b>	62,76	Australie
SDV Bangladesh (Private) Ltd	Dhaka	<b>27,06</b>	32,00	Bangladesh
SDV Belgium	Anvers	<b>53,06</b>	62,76	Belgique
SDV Brasil Ltda	São Paulo	<b>53,06</b>	62,76	Brésil
SDV Cambodge	Phnom Penh	<b>53,06</b>	62,76	Cambodge
SDV Caraïbes <sup>(1)</sup>	Baie-Mahault/Guadeloupe	<b>53,06</b>	62,76	348 092 297
SDV CarTrading LLC	Indianapolis	<b>53,06</b>	NC	États-Unis
SDV Chile SA	Santiago	<b>53,06</b>	62,76	Chili
SDV China Ltd	Hong Kong	<b>NC</b>	62,76	République populaire de Chine
SDV GEIS GmbH	Francfort	<b>53,06</b>	62,76	Allemagne
SDV Guinée SA	Malabo	<b>29,18</b>	34,52	Guinée équatoriale
SDV Guyane	Remire-Montjoly/Guyane	<b>45,10</b>	53,34	403 318 249
SDV Hong Kong Ltd	Hong Kong	<b>53,06</b>	62,76	Hong Kong
SDV Industrial Project Sdn Bhd	Kuala Lumpur	<b>31,83</b>	37,65	Malaisie
SDV International Logistics Ltd	Calcutta	<b>53,06</b>	62,75	Inde
SDV Italia	Milan	<b>53,06</b>	62,76	Italie
SDV Japon KK	Tokyo	<b>53,06</b>	62,76	Japon
SDV Korea Company Ltd	Séoul	<b>53,06</b>	62,76	Corée du Sud
SDV La Réunion <sup>(1)</sup>	Le Possession/La Réunion	<b>53,06</b>	62,76	310 879 937
SDV Laos	Vientiane	<b>53,06</b>	62,76	Laos
SDV Logistics (Shanghai) Co. Ltd	Shanghai	<b>53,06</b>	62,76	République populaire de Chine
SDV Logistics (Thailand) Co. Ltd	Bangkok	<b>31,83</b>	37,65	Thaïlande
SDV Logistics Brunei Sdn Bhd	Bandar Seri Begawan	<b>31,83</b>	37,65	Brunei Darussalam
SDV Logistics East Timor Unipessoal Lda	Dili	<b>53,06</b>	62,76	Timor-Oriental
SDV Logistics Guinée	Conakry	<b>NC</b>	37,64	Guinée
SDV Logistics Singapore	Singapour	<b>53,06</b>	62,76	Singapour
SDV Logistique Internationale <sup>(1)</sup>	Puteaux	<b>53,06</b>	62,76	552 088 536
SDV Logistiques (Canada) Inc.	Saint-Laurent/Québec	<b>52,39</b>	61,96	Canada
SDV Ltd	Hainault/Ilford	<b>53,06</b>	62,76	Royaume-Uni

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

Libellé	Siège	% d'intérêt 2015	% d'intérêt 2014	Numéro Siren/Pays/Territoire
SDV (Luxembourg) SA	Luxembourg	<b>53,06</b>	62,76	Grand-Duché de Luxembourg
SDV Malaysia	Kuala Lumpur	<b>31,83</b>	37,65	Malaisie
SDV Maroc	Casablanca	<b>53,06</b>	62,75	Maroc
SDV Martinique <sup>(1)</sup>	Fort-de-France/Martinique	<b>53,06</b>	62,76	421 360 785
SDV Méditerranée	Marseille	<b>53,06</b>	62,76	389 202 144
SDV Mexico	Mexico	<b>53,06</b>	62,76	Mexique
SDV Mining Antrak Africa <sup>(1)</sup>	Puteaux	<b>53,04</b>	62,73	414 703 892
SDV Nederland BV	Hoogvliet	<b>53,06</b>	62,76	Pays-Bas
SDV Norway AS	Oslo	<b>53,06</b>	62,76	Norvège
SDV Nouvelle-Zélande	Makati City	<b>53,06</b>	62,75	Nouvelle-Zélande
SDV Pakistan (PVT) Ltd	Karachi	<b>27,06</b>	32,00	Pakistan
SDV Philippines	Parañaque	<b>37,14</b>	43,93	Philippines
SDV Polynésie	Papeete	<b>53,06</b>	62,71	Polynésie française
SDV Portugal Transitarios SA	Lisbonne	<b>53,00</b>	62,69	Portugal
SDV PRC Int. Freight Forwarding Ltd	Shanghai	<b>53,06</b>	62,76	République populaire de Chine
SDV Project GmbH	Hambourg	<b>53,06</b>	62,76	Allemagne
SDV South Africa	Johannesburg	<b>53,06</b>	62,76	Afrique du Sud
SDV Suisse SA	Meyrin	<b>27,06</b>	32,00	Suisse
SDV Taïwan	Taipei	<b>53,06</b>	62,76	Taïwan
SDV Transami NV	Anvers	<b>53,06</b>	62,76	Belgique
SDV Tunisie	Radès	<b>53,06</b>	62,69	Tunisie
SDV USA Inc.	New York	<b>53,06</b>	62,76	États-Unis
SDV Vietnam	Hô Chi Minh-Ville	<b>53,06</b>	62,76	Vietnam
SDV/SCAC (SRO)	Zlin	<b>53,06</b>	62,76	République tchèque
Sénégal Tours	Dakar	<b>37,80</b>	44,64	Sénégal
SETO	Ouagadougou	<b>25,33</b>	29,96	Burkina Faso
Sierra Leone Shipping Agencies Ltd (SLSA)	Freetown	<b>53,02</b>	62,71	Sierra Leone
Sitarail	Abidjan	<b>29,48</b>	34,87	Côte d'Ivoire
SMN	Douala	<b>26,67</b>	31,55	Cameroun
SNAT	Libreville	<b>42,45</b>	50,20	Gabon
Socarfi	Puteaux	<b>49,09</b>	58,06	612 039 099
Socatraf	Bangui	<b>36,37</b>	43,02	République centrafricaine
Socfrance	Puteaux	<b>51,55</b>	60,97	562 111 773
Société Anonyme de Manutention et de Participations (SAMP) <sup>(2)</sup>	Le Port/La Réunion	<b>49,49</b>	58,53	310 863 329
Société Autolib' <sup>(1)</sup>	Vaucresson	<b>53,06</b>	62,76	493 093 256
Société Bordelaise Africaine	Puteaux	<b>52,86</b>	62,52	552 119 604
Société Centrale de Représentation	Puteaux	<b>51,74</b>	61,20	582 142 857
Société d'Accorage et de Manutention de la Réunion (SAMR) <sup>(2)</sup>	Le Port/La Réunion	<b>49,49</b>	58,53	350 869 004
Société de Manutention du Terminal à Conteneurs de Cotonou (SMTC)	Cotonou	<b>34,49</b>	40,79	Bénin
Société de Participations Africaines <sup>(1)</sup>	Puteaux	<b>53,06</b>	62,76	421 453 852
Société de Participations Portuaires	Puteaux	<b>31,84</b>	37,65	421 380 460
Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard	Puteaux	<b>49,62</b>	58,69	612 039 045
Société d'Exploitation des Parcs à Bois du Cameroun (SEPBC)	Douala	<b>38,33</b>	45,33	Cameroun

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

Libellé	Siège	% d'intérêt 2015	% d'intérêt 2014	Numéro Siren/Pays/Territoire
Société d'Exploitation du Parc à Bois d'Abidjan (SEPBA)	Abidjan	<b>37,46</b>	44,30	Côte d'Ivoire
Société d'Exploitation Portuaire Africaine <sup>(1)</sup>	Puteaux	<b>53,06</b>	62,76	521 459 826
Société Dunkerquoise de Magasinage et de Transbordement (SDMT) <sup>(1)</sup>	Loon-Plage	<b>52,05</b>	61,56	075 750 034
Société Financière d'Afrique Australe (SF2A)	Puteaux	<b>53,04</b>	62,73	500 760 178
Société Financière Panafricaine <sup>(1)</sup>	Puteaux	<b>53,06</b>	62,76	521 460 402
Société Foncière du Château Volterra	Puteaux	<b>50,12</b>	59,29	596 480 111
Société Française Donges-Metz (SFDM) <sup>(1)</sup>	Avon	<b>50,42</b>	59,64	390 640 100
Société Générale de Manutention et de Transit (SGMT) <sup>(1)</sup>	La Rochelle	<b>53,06</b>	62,76	551 780 331
Société Industrielle et Financière de l'Artois	Puteaux	<b>48,99</b>	57,94	562 078 261
Société Nationale de Transit du Burkina	Ouagadougou	<b>45,09</b>	53,33	Burkina Faso
Société Nouvelle Cherbourg Maritime <sup>(1)</sup>	Tourlaville	<b>53,05</b>	62,76	552 650 228
Société Tchadienne d'Affrètement et de Transit (STAT)	N'Djamena	<b>29,18</b>	34,51	Tchad
Société Terminaux Conteneurs Gabon	Libreville	<b>28,71</b>	33,96	Gabon
Société Togolaise de Consignation Maritime	Lomé	<b>44,96</b>	53,18	Togo
Socopao <sup>(1)</sup>	Puteaux	<b>53,06</b>	62,76	343 390 431
Socopao Bénin	Cotonou	<b>NC</b>	53,20	Bénin
Socopao Cameroun	Douala	<b>49,31</b>	58,32	Cameroun
Socopao Côte d'Ivoire	Abidjan	<b>44,96</b>	53,18	Côte d'Ivoire
Socopao Guinée	Conakry	<b>52,24</b>	61,77	Guinée
Socopao RDC	Kinshasa	<b>52,63</b>	62,25	République démocratique du Congo
Socopao Sénégal	Dakar	<b>44,86</b>	52,94	Sénégal
Socphipard	Puteaux	<b>51,73</b>	61,18	552 111 270
Sofib	Abidjan	<b>44,00</b>	52,04	Côte d'Ivoire
Sofimap <sup>(1)</sup>	Puteaux	<b>52,95</b>	62,62	424 097 939
Sofiprom <sup>(1)</sup>	Puteaux	<b>53,06</b>	62,76	328 516 844
Sogam	Les Sables-d'Olonne	<b>36,61</b>	43,30	332 185 859
Sogera <sup>(1)</sup>	Baie-Mahault/Guadeloupe	<b>53,06</b>	62,76	309 023 422
Sogetra	Dunkerque	<b>26,53</b>	32,26	075 450 569
Someport-Walon	Asnières	<b>39,79</b>	47,06	054 805 494
Sorebol SA	Luxembourg	<b>53,06</b>	62,76	Grand-Duché de Luxembourg
Sorebol UK Ltd	Londres	<b>53,06</b>	62,76	Royaume-Uni
Sorétrans <sup>(1)</sup>	La Possession/La Réunion	<b>53,06</b>	62,76	345 261 655
Technifin	Fribourg	<b>53,06</b>	62,76	Suisse
Tema Conteneur Terminal Ltd	Tema	<b>53,06</b>	62,76	Ghana
Terminal Conteneurs de Kinshasa	Kinshasa	<b>27,06</b>	32,00	République démocratique du Congo
Terminal Conteneurs Madagascar	Toamasina	<b>53,06</b>	62,76	Madagascar
Terminaux du Gabon Holding	Puteaux	<b>26,52</b>	31,37	492 950 845
TGI <sup>(1)</sup>	Dunkerque	<b>52,53</b>	62,13	322 827 924
TICH <sup>(1)</sup>	Puteaux	<b>53,06</b>	62,76	498 916 089
Tin Can Island Container Terminal Ltd	Lagos	<b>27,86</b>	32,95	Nigeria
Togo Line	Lomé	<b>53,05</b>	NC	Togo
Togo Terminal	Lomé	<b>47,05</b>	55,65	Togo
Trailer Corp. Ltd	Lusaka	<b>53,04</b>	62,73	Zambie

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

---

Libellé	Siège	% d'intérêt 2015	% d'intérêt 2014	Numéro Siren/Pays/Territoire
Transcap Nigeria	Lagos	<b>53,06</b>	62,76	Nigeria
Tranship and Hub Logistics	Pointe-Noire	<b>53,06</b>	62,76	Congo
Transisud SA	Marseille	<b>34,47</b>	40,77	327 411 583
TSL South East Asia Hub Pte Ltd	Singapour	<b>53,06</b>	62,76	Singapour
Umarco Liberia	Monrovia	<b>32,09</b>	37,96	Liberia
Unicaf <sup>(1)</sup>	Puteaux	<b>53,06</b>	62,76	403 227 820
Whitehorse Carriers Ltd	Melrose Arch	<b>53,04</b>	62,73	Afrique du Sud
Wifirst	Paris	<b>29,27</b>	34,62	441 757 614
Zalawi Haulage Ltd	Lusaka	<b>53,04</b>	62,73	Zambie
Groupe Havas <sup>(*)</sup>	Puteaux	<b>30,76</b>	22,24	335 480 265

(1) Société intégrée fiscalement dans Bolloré.

(2) Société intégrée fiscalement dans SAMP.

(3) Société intégrée fiscalement dans IER.

(4) Société intégrée fiscalement dans Bluealliance.

NC : non consolidée.

### (\*) Liste des sociétés consolidées du groupe Havas

Se reporter au rapport annuel du groupe Havas.

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

## 16.2. SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES PAR MISE EN ÉQUIVALENCE

Libellé	Siège	% d'intérêt 2015	% d'intérêt 2014	Numéro Siren/Pays/Territoire
<b>Partenariats</b>				
ABG Container Handling Ltd	Mumbai	<b>26,00</b>	30,75	Inde
Blue Congo	Pointe-Noire	<b>26,53</b>	NC	République démocratique du Congo
Blue Project	Puteaux	<b>26,53</b>	NC	813 139 334
Bluesun	Puteaux	<b>26,53</b>	31,38	538 446 493
Dakshin Bharat Gateway Terminal Private Ltd	Mumbai	<b>26,00</b>	30,75	Inde
EACS Tanzania	Dar es-Salaam	<b>26,00</b>	30,75	Tanzanie
Grimaldi Agencies Maroc	Casablanca	<b>26,53</b>	31,38	Maroc
Hanjin Logistics Spain SA	Valence	<b>25,47</b>	30,12	Espagne
Hanjin Spain SA	Valence	<b>26,00</b>	30,75	Espagne
Manumat	Le Port/La Réunion	<b>16,50</b>	19,51	348 649 864
Meridian Port Holding Ltd	Londres	<b>26,53</b>	31,38	Royaume-Uni
Meridian Port Services	Tema	<b>18,57</b>	21,96	Ghana
NAL Maroc	Casablanca	<b>25,46</b>	30,11	Maroc
Pacoci	Abidjan	<b>22,49</b>	26,60	Côte d'Ivoire
SDV Horoz	Istanbul	<b>26,48</b>	31,31	Turquie
SDV United Arab Emirates LLC	Dubai	<b>25,99</b>	30,75	Émirats arabes unis
Société de Manutention du Tchad	N'Djamena	<b>23,88</b>	28,24	Tchad
Sogeco	Nouakchott	<b>26,53</b>	31,38	Mauritanie
Terminal à Conteneurs du Burkina	Ouagadougou	<b>18,99</b>	22,46	Burkina Faso
Terminal du Grand Ouest (TGO)	Montoir-de-Bretagne	<b>26,53</b>	31,38	523 011 393
Terminal Roulier d'Abidjan (TERRA)	Abidjan	<b>11,24</b>	13,29	Côte d'Ivoire
<b>Sociétés sous influence notable</b>				
Agripalma Lda	São Tomé	<b>14,45</b>	17,09	São Tomé-et-Principe
APM Terminals Liberia	Monrovia	<b>13,21</b>	NC	Liberia
Bereby Finance	Abidjan	<b>14,30</b>	16,91	Côte d'Ivoire
Brabanta	Kananga	<b>16,43</b>	19,43	République démocratique du Congo
CMA CGM Delmas Nigeria Ltd	Lagos	<b>17,65</b>	20,87	Nigeria
CMA CGM Kenya Ltd	Mombasa	<b>18,57</b>	21,96	Kenya
CMA CGM Mozambique	Maputo	<b>18,57</b>	21,96	Mozambique
Côte d'Ivoire Terminal	Abidjan	<b>23,35</b>	27,61	Côte d'Ivoire
Coviphama Co. Ltd	Phnom Penh	<b>20,70</b>	24,48	Cambodge
Delmas Angola	Luanda	<b>21,75</b>	25,73	Angola
Delmas Sierra Leone	Freetown	<b>26,00</b>	30,75	Sierra Leone
Delmas Shipping Ghana, CMA, CGM Group	Tema	<b>19,18</b>	22,68	Ghana
Fred et Farid	Paris	<b>15,78</b>	18,67	492 722 822
GPSPC Tours	Saint-Pierre-des-Corps	<b>10,61</b>	12,55	950 040 535
Liberian Agriculture Company	Monrovia	<b>16,42</b>	19,42	Liberia
Mediobanca	Milan	<b>4,39</b>	4,85	Italie
Okomu Oil Palm Company Plc	Lagos	<b>10,86</b>	12,84	Nigeria
Palmcam	Douala	<b>16,42</b>	19,42	Cameroun
Plantations Nord-Sumatra Ltd	Guernesey	<b>22,99</b>	27,20	Royaume-Uni
Plantations Socfinaf Ghana Ltd	Tema	<b>16,42</b>	19,42	Ghana

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

Libellé	Siège	% d'intérêt 2015	% d'intérêt 2014	Numéro Siren/Pays/Territoire
Raffinerie du Midi	Paris	<b>17,68</b>	20,92	542 084 538
SAFA Cameroun	Dizangué	<b>11,32</b>	16,63	Cameroun
SAFA France	Puteaux	<b>16,42</b>	24,12	409 140 530
Salala Rubber Corporation	Monrovia	<b>16,42</b>	19,42	Liberia
Socapalm	Tillo	<b>11,08</b>	12,63	Cameroun
Société d'Exploitation des Parcs à Bois du Gabon (SEPBG)	Libreville	<b>23,31</b>	27,57	Gabon
Socfin	Luxembourg	<b>20,39</b>	24,12	Grand-Duché de Luxembourg
Socfin Agriculture Company	Freetown	<b>13,96</b>	16,51	Sierra Leone
Socfin KCD	Phnom Penh	<b>22,99</b>	23,47	Cambodge
Socfinaf	Luxembourg	<b>16,42</b>	19,42	Grand-Duché de Luxembourg
Socfinasia	Luxembourg	<b>22,99</b>	27,20	Grand-Duché de Luxembourg
Socfinco	Bruxelles	<b>19,71</b>	23,31	Belgique
Socfinco FR	Fribourg	<b>19,71</b>	23,31	Suisse
Socfindo	Médan	<b>20,70</b>	24,48	Indonésie
Société des Caoutchoucs de Grand-Bereby (SOGB)	San Pedro	<b>10,46</b>	12,37	Côte d'Ivoire
Sogescol FR	Fribourg	<b>19,71</b>	23,31	Suisse
SP Ferme Suisse	Édée	<b>11,08</b>	12,63	Cameroun
STP Invest.	Bruxelles	<b>16,42</b>	19,42	Belgique
Tamaris Finance <sup>(1)</sup>	Puteaux	<b>26,03</b>	62,73	417 978 632

(1) Entité consolidée en intégration globale au 31 décembre 2014.  
NC : non consolidée.

### 16.3. LISTE DES SOCIÉTÉS DONT LA DATE DE CLÔTURE EST DIFFÉRENTE DU 31 DÉCEMBRE

	Date de clôture
Mediobanca	30 juin

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

---

### NOTE 17 \_ TABLE DE CONCORDANCE DES NOTES ANNEXES 2015/2014

	Présentation 2015	Présentation 2014
<b>Faits marquants</b>	<b>Note 1</b>	Note 1/A
<b>Principes comptables généraux</b>	<b>Note 2</b>	
Évolutions normatives	<b>2.1</b>	Note 1/B.3
Modalités de première application des IFRS	<b>2.2</b>	Note 1/B.4
Recours à des estimations	<b>2.3</b>	Note 1/B.6-1
<b>Comparabilité des comptes</b>	<b>Note 3</b>	Note 3
<b>Périmètre de consolidation</b>	<b>Note 4</b>	
Variations de périmètre 2015 et 2014	<b>4.1</b>	Note 2
Actifs et passifs destinés à être cédés	<b>4.2</b>	Note 25
Engagements hors bilan au titre des opérations sur titres	<b>4.3</b>	Note 33
<b>Données liées à l'activité</b>	<b>Note 5</b>	
Chiffre d'affaires	<b>5.1</b>	Note 1/B.6-2
Informations sur les secteurs opérationnels	<b>5.2</b>	Note 26
Principales évolutions à périmètre et taux de change constants	<b>5.3</b>	Note 27
Résultat opérationnel	<b>5.4</b>	Note 28
Stocks et en-cours	<b>5.5</b>	Note 11
Clients et autres débiteurs	<b>5.6</b>	Note 12
Fournisseurs et autres crébiteurs	<b>5.7</b>	Note 22
Autres actifs et passifs	<b>5.8</b>	Notes 10, 21 et 24
Engagements hors bilan au titre des activités opérationnelles	<b>5.9</b>	Note 33
Engagements de location	<b>5.10</b>	Note 33
<b>Immobilisations corporelles, incorporelles et contrats de concession</b>	<b>Note 6</b>	
Goodwill	<b>6.1</b>	Note 4
Autres immobilisations incorporelles	<b>6.2</b>	Note 5
Immobilisations corporelles	<b>6.3</b>	Note 6
Contrats de concession	<b>6.4</b>	Note 7
<b>Structure financière et coûts financiers</b>	<b>Note 7</b>	
Résultat financier	<b>7.1</b>	Note 29
Titres mis en équivalence	<b>7.2</b>	Note 8
Autres actifs financiers	<b>7.3</b>	Note 9
Trésorerie et équivalents de trésorerie	<b>7.4</b>	Note 14
Endettement financier	<b>7.5</b>	Note 20
Engagements hors bilan au titre du financement	<b>7.6</b>	Note 33
<b>Informations relatives aux risques de marché et à la juste valeur des actifs et passifs financiers</b>	<b>Note 8</b>	
Informations sur les risques	<b>8.1</b>	Note 35
Juste valeur des instruments financiers	<b>8.2</b>	Note 34
<b>Capitaux propres et résultat par action</b>	<b>Note 9</b>	
Capitaux propres	<b>9.1</b>	Note 15
Résultat par action	<b>9.2</b>	Note 15
Principaux intérêts minoritaires	<b>9.3</b>	Note 15
<b>Provisions et litiges</b>	<b>Note 10</b>	
Provisions	<b>10.1</b>	Note 16
Litiges en cours	<b>10.2</b>	Note 16
<b>Charges et avantages du personnel</b>	<b>Note 11</b>	

## ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

	Présentation 2015	Présentation 2014
Effectifs moyens	<b>11.1</b>	Note 31
Engagements de retraite et avantages assimilés	<b>11.2</b>	Note 17
Transactions dont le paiement est fondé sur des actions	<b>11.3</b>	Note 18
Rémunération des organes d'administration et de direction (parties liées)	<b>11.4</b>	Note 32
<b>Impôts</b>	<b>Note 12</b>	
Charge d'impôt	<b>12.1</b>	Note 30
Impôts différés	<b>12.2</b>	Note 30
Impôts courants	<b>12.3</b>	Notes 13 et 23
<b>Transactions avec les parties liées</b>	<b>Note 13</b>	Note 32
<b>Événements postérieurs à la clôture</b>	<b>Note 14</b>	Note 37
<b>Honoraires des contrôleurs légaux des comptes et des membres de leurs réseaux</b>	<b>Note 15</b>	Note 38
<b>Liste des sociétés consolidées</b>	<b>Note 16</b>	
Sociétés consolidées par intégration globale	<b>16.1</b>	Note 39
Sociétés consolidées par mise en équivalence	<b>16.2</b>	Note 39
Liste des sociétés dont la date de clôture est différente du 31 décembre	<b>16.3</b>	Note 36

## RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

### RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

#### Exercice clos le 31 décembre 2015

Aux actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2015 sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Financière de l'Odé, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

#### I. OPINION SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 3 – Comparabilité des comptes de l'annexe qui expose notamment les modalités et l'incidence de l'application anticipée des amendements aux normes IAS 16 « Immobilisations corporelles » et IAS 41 « Agriculture » concernant les plantes productrices.

#### II. JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

Comme il est indiqué dans le paragraphe 2.3 « Recours à des estimations » de la note 2 – Principes comptables généraux de l'annexe, la Direction de votre société est conduite à effectuer des estimations et à formuler des hypothèses qui affectent les montants figurant dans les comptes consolidés. Ce paragraphe précise en outre que les montants qui figureront dans les futurs comptes consolidés de votre société pourraient être différents en cas de révision de ces estimations et hypothèses. Dans le cadre de notre audit des comptes consolidés au 31 décembre 2015, nous avons considéré que les *goodwill*, les titres mis en équivalence ainsi que les titres disponibles à la vente sont sujets à des estimations comptables significatives.

- Votre société procède à la comparaison de la valeur nette comptable des *goodwill* avec leur valeur recouvrable, déterminée conformément à la méthodologie décrite au paragraphe 6.1 « *Goodwill* » de la note 6 – Immobilisations corporelles, incorporelles et contrats de concession de l'annexe.
- Votre société procède à la comparaison de la valeur nette comptable des titres mis en équivalence avec leur valeur recouvrable, déterminée selon la méthodologie décrite au paragraphe 7.2 « Titres mis en équivalence » de la note 7 – Structure financière et coûts financiers de l'annexe.
- Votre société valorise les actifs disponibles à la vente figurant dans le poste « Autres actifs financiers non courants » à leur juste valeur conformément à la méthodologie décrite au paragraphe 7.3 « Autres actifs financiers » de la note 7 – Structure financière et coûts financiers de l'annexe.

Conformément à la norme d'exercice professionnel relative à l'appréciation des estimations comptables et sur la base des éléments disponibles à ce jour, nous avons vérifié le caractère approprié des procédures et des méthodes utilisées pour les estimations mentionnées ci-dessus et avons procédé à l'appréciation des données prévisionnelles et des hypothèses sur lesquelles se fondent ces estimations.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

#### III. VÉRIFICATION SPÉCIFIQUE

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au Groupe données dans le rapport de gestion.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Paris et Neuilly-sur-Seine, le 28 avril 2016

Les Commissaires aux comptes

AEG Finances  
Membre de  
Grant Thornton International  
Jean-François Baloteaud

Constantin Associés  
Membre de  
Deloitte Touche Tohmatsu Limited  
Jean-Paul Séguret



## COMPTES ANNUELS

### AU 31 DÉCEMBRE 2015

Bilan	146
Compte de résultat	148
Annexe aux comptes annuels	149
Notes sur le bilan	149
Notes sur le compte de résultat	151
Informations diverses	152
Résultats financiers de la société au cours des cinq derniers exercices	153
Filiales et participations au 31 décembre 2015	154
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	156
Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	157

## COMPTES ANNUELS

## BILAN

## ACTIF

(en milliers d'euros)	Notes	31/12/2015		31/12/2014
		Montant brut	Amortissements et provisions	Montant net
<b>Immobilisations incorporelles</b>				
Fonds commercial		<b>10 551</b>		<b>10 551</b>
<b>Immobilisations financières</b>				
Autres participations		<b>900 545</b>	<b>347</b>	<b>900 198</b>
<b>Total actif immobilisé</b>	<b>1</b>	<b>911 096</b>	<b>347</b>	<b>910 749</b>
<b>Créances</b>				
Créances clients et comptes rattachés				
Autres créances	3	<b>0</b>		<b>0</b>
<b>Divers</b>				
Valeurs mobilières de placement	2	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Disponibilités		<b>4</b>		<b>4</b>
<b>Comptes de régularisation</b>				
Charges constatées d'avance		<b>136</b>		<b>136</b>
<b>Total actif circulant</b>		<b>140</b>	<b>0</b>	<b>140</b>
Charges à répartir sur plusieurs exercices		<b>114</b>		<b>114</b>
Primes de remboursement des obligations				
Écarts de conversion actif				
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>911 350</b>	<b>347</b>	<b>911 003</b>
				910 950

## COMPTES ANNUELS

## PASSIF

(en milliers d'euros)	Notes	31/12/2015	31/12/2014
<b>Capitaux propres</b>			
Capital social ou individuel (dont versé : 105 375 840 €)		<b>105 376</b>	105 376
Primes d'émission, de fusion, d'apport		<b>87 655</b>	87 655
Écarts de réévaluation		<b>163</b>	163
Réserve légale		<b>10 538</b>	10 538
Autres réserves		<b>10 961</b>	10 961
Report à nouveau		<b>192 199</b>	142 742
<b>Résultat de l'exercice</b>		<b>105 478</b>	56 044
Provisions réglementées		<b>224</b>	224
<b>Total capitaux propres</b>	4	<b>512 594</b>	413 703
<b>Provisions pour risques et charges</b>			
Provisions pour risques			
Provisions pour charges			
<b>Total provisions pour risques et charges</b>			
<b>Dettes financières</b>			
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit		<b>226 910</b>	225 779
Emprunts et dettes financières divers		<b>15 000</b>	15 000
<b>Dettes d'exploitation</b>			
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		<b>159</b>	133
Dettes fiscales et sociales		<b>0</b>	5
<b>Dettes diverses</b>			
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés			
Autres dettes		<b>156 340</b>	256 331
<b>Comptes de régularisation</b>			
<b>Total dettes</b>		<b>398 409</b>	497 248
Écarts de conversion passif	3		
<b>TOTAL PASSIF</b>		<b>911 003</b>	910 950

## COMPTES ANNUELS

## COMPTE DE RÉSULTAT

(en milliers d'euros)	Notes	2015	2014
Transferts de charges		<b>0</b>	149
Autres produits	6	<b>0</b>	0
<b>Total des produits d'exploitation</b>		<b>0</b>	149
Autres achats et charges externes	5	(1 044)	(963)
Impôts, taxes et versements assimilés	6	(185)	(146)
Dotations d'exploitation	6	(30)	(5)
Autres charges	6	(102)	(97)
<b>Total des charges d'exploitation</b>		<b>(1 361)</b>	(1 211)
<b>Résultat d'exploitation</b>		<b>(1 361)</b>	<b>(1 062)</b>
<b>Opérations en commun</b>			
Bénéfice attribué ou perte transférée			
Perte supportée ou bénéfice transféré			
<b>Produits financiers</b>			
Produits financiers de participations		<b>110 957</b>	59 497
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé			
Reprises sur provisions et transferts de charges		<b>60</b>	9 852
<b>Total des produits financiers</b>		<b>111 017</b>	69 349
Dotations financières aux amortissements et provisions		(27)	(150)
Intérêts et charges assimilés		(3 953)	(4 003)
<b>Total des charges financières</b>		<b>(3 980)</b>	(4 153)
<b>Résultat financier</b>	7	<b>107 037</b>	<b>65 196</b>
<b>Résultat courant avant impôts</b>		<b>105 676</b>	<b>64 134</b>
Produits exceptionnels sur opérations en capital			40
Reprises sur provisions et transferts de charges			2 678
<b>Total des produits exceptionnels</b>		<b>0</b>	2 718
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion			(1 010)
Charges exceptionnelles sur opérations en capital			(9 699)
<b>Total des charges exceptionnelles</b>		<b>0</b>	(10 709)
<b>Résultat exceptionnel</b>	8	<b>0</b>	<b>(7 991)</b>
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise			
Impôts sur les bénéfices	9	(198)	(99)
<b>Total des produits</b>		<b>111 017</b>	<b>72 216</b>
<b>Total des charges</b>		<b>(5 539)</b>	<b>(16 172)</b>
<b>Résultat</b>		<b>105 478</b>	<b>56 044</b>

## COMPTES ANNUELS

### ANNEXE AUX COMPTES ANNUELS

#### FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

Néant.

#### MÉTHODES ET PRINCIPES COMPTABLES

Les comptes annuels sont établis suivant les principes, normes et méthodes comptables découlant du plan comptable général 2014 conformément au règlement de l'ANC 2014-03, ainsi qu'aux avis et recommandations ultérieurs du Conseil national de la comptabilité et du Comité de la réglementation comptable.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode des coûts historiques.

#### 1. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Le fonds commercial correspond au mali technique provenant de la transmission universelle de patrimoine (TUP) des sociétés Compagnie de Locmaria et Compagnie de Kerdevot intervenue au cours de l'exercice 2007 pour un montant de 10,6 millions d'euros.

Ce mali technique correspond à l'écart négatif entre l'actif net reçu par la société et la valeur comptable des titres détenus.

Celui-ci n'est représentatif ni de perte, ni de distribution exceptionnelle des filiales absorbées, il fait l'objet d'un test d'évaluation et de dépréciation annuel, en fonction de la valeur des actifs sous-jacents.

#### 2. LES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

Les titres de participation sont inscrits pour leur coût historique d'acquisition ou leur valeur d'apport. Les frais d'acquisition de titres de participation sont portés en charges lorsqu'ils sont encourus. À la fin de l'exercice, une dépréciation est constituée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur d'entrée dans le patrimoine. La valeur d'inventaire est déterminée en fonction de l'actif net comptable réévalué, de la rentabilité, des perspectives d'avenir et de la valeur d'utilité de la participation.

#### 3. CRÉANCES ET COMPTES RATTACHÉS

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale. Une dépréciation est pratiquée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur comptable.

#### 4. FRAIS D'ÉMISSION D'EMPRUNT OBLIGATAIRE

Les frais d'émission d'emprunt obligataire sont passés en charges à répartir et amortis sur la durée de l'emprunt.

En cas de remboursement de l'emprunt, le solde de ces frais est comptabilisé en charge.

### NOTES SUR LE BILAN

#### NOTE 1\_ACTIF IMMOBILISÉ ET AMORTISSEMENTS

##### MONTANTS BRUTS

(en milliers d'euros)	Valeur brute au 01/01/2015	Augmentations	Diminutions	Valeur brute au 31/12/2015	Dont entreprises et parties liées
Immobilisations incorporelles	10 551	0	0	<b>10 551</b>	
Immobilisations corporelles	0	0	0	<b>0</b>	
Immobilisations financières	900 335	210	0	<b>900 545</b>	900 545
<b>TOTAL</b>	<b>910 886</b>	<b>210</b>	<b>0</b>	<b>911 096</b>	<b>900 545</b>

Les principales variations du poste « Immobilisations financières » concernent la souscription à l'augmentation de capital de Compagnie de Plomeur pour 210 milliers d'euros.

##### AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS

(en milliers d'euros)	Amortissements cumulés au 01/01/2015	Dotations financières	Reprises financières	Amortissements cumulés au 31/12/2015	Dont entreprises et parties liées
Immobilisations incorporelles	0	0	0	<b>0</b>	
Immobilisations corporelles	0	0	0	<b>0</b>	
Immobilisations financières	380	27	60	<b>347</b>	347
<b>TOTAL</b>	<b>380</b>	<b>27</b>	<b>60</b>	<b>347</b>	<b>347</b>

#### NOTE 2\_VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENTS

Néant.

## COMPTES ANNUELS

## NOTE 3\_ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES CRÉANCES ET DES DETTES

## ÉTAT DES CRÉANCES

(en milliers d'euros)	Montant brut	À moins de 1 an	À plus de 1 an	Dont entreprises et parties liées
<b>Actif circulant</b>				
Comptes courants	0	0	0	0
Autres créances	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## ÉTAT DES DETTES

(en milliers d'euros)	Montant brut	À moins de 1 an	De 1 à 5 ans	À plus de 5 ans	Dont entreprises et parties liées
<b>Dettes financières</b>					
Emprunts auprès des établissements de crédit	226 910	146 910	80 000	0	0
Dettes rattachées aux participations	15 000	0	15 000	0	15 000
<b>Dettes d'exploitation</b>					
Dettes fournisseurs	159	159	0	0	0
Dettes fiscales et sociales	0	0	0	0	0
<b>Dettes diverses</b>					
Comptes courants	156 340	156 340	0	0	156 340
Autres dettes	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>398 409</b>	<b>303 409</b>	<b>95 000</b>	<b>0</b>	<b>171 340</b>

## NOTE 4\_CAPITAUX PROPRES ET VARIATION DE LA SITUATION NETTE

(en milliers d'euros)	Capital Social <sup>(1)</sup>	Écarts de réévaluation	Primes de fusion et d'émission	Réserve légale	Autres réserves	Report à nouveau	Résultat de l'exercice	Provisions réglementées	Total
<b>Capitaux propres au 01/01/2015</b>	<b>105 376</b>	<b>163</b>	<b>87 655</b>	<b>10 538</b>	<b>10 961</b>	<b>142 742</b>	<b>56 044</b>	<b>224</b>	<b>413 703</b>
Affectation du résultat 2014						49 457	(56 044)		(6 587)
Variation des subventions et des provisions réglementées									
Résultat de l'exercice 2015							105 478		105 478
<b>CAPITAUX PROPRES</b>									
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2015 AVANT</b>									
<b>AFFECTATION DU RÉSULTAT</b>	<b>105 376</b>	<b>163</b>	<b>87 655</b>	<b>10 538</b>	<b>10 961</b>	<b>192 199</b>	<b>105 478</b>	<b>224</b>	<b>512 594</b>

(1) Le capital social au 31 décembre 2015 est de 105 376 milliers d'euros divisé en 6 585 990 actions de 16 euros de valeur nominale chacune.

## COMPTES ANNUELS

## NOTES SUR LE COMPTE DE RÉSULTAT

## NOTE 5\_ACHATS ET CHARGES EXTERNES

(en milliers d'euros)	2015	2014
Honoraires	(738)	(587)
Frais de publicité financière	(125)	(70)
Autres	(181)	(306)
<b>TOTAL</b>	<b>(1 044)</b>	<b>(963)</b>

## NOTE 6\_AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION

(en milliers d'euros)	2015	2014
Impôts et taxes	(185)	(146)
Dotation aux amortissements des charges à répartir sur plusieurs exercices	(30)	(5)
Jetons de présence versés	(102)	(97)
Autres charges	0	0
Autres produits	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>(317)</b>	<b>(248)</b>

## NOTE 7\_RÉSULTAT FINANCIER

(en milliers d'euros)	2015	2014
Charges nettes d'intérêts	(3 953)	(4 003)
Produits de participations	110 957	59 497
Autres produits financiers	0	0
Dépréciations financières	(27)	(150)
Reprises financières <sup>(1)</sup>	60	9 852
<b>TOTAL</b>	<b>107 037</b>	<b>65 196</b>

(1) En 2014, reprise de provision sur titres Premafin suite à l'échange de titres Premafin contre des titres UnipolSai.

## NOTE 8\_RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

(en milliers d'euros)	2015	2014
Résultat sur cession de titres <sup>(1)</sup>	0	(9 659)
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion	0	(1 010)
Reprises sur provisions et transferts de charges	0	2 678
Dotations exceptionnelles aux provisions	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>(7 991)</b>

(1) En 2014, moins-value sur échange des titres Premafin contre des titres UnipolSai pour 9,6 millions d'euros.

## NOTE 9\_IMPÔTS

(en milliers d'euros)	2015	2014
Produits d'intégration fiscale	0	0
Contribution additionnelle	(198)	(99)
<b>TOTAL</b>	<b>(198)</b>	<b>(99)</b>

## COMPTES ANNUELS

---

### INFORMATIONS DIVERSES

#### NOTE 10\_EFFECTIF

Néant.

#### NOTE 11\_ENGAGEMENTS FINANCIERS

Néant.

#### NOTE 12\_RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

Organe de Direction : néant.

Organe d'Administration : 71 milliers d'euros (13 administrateurs au 31 décembre 2015).

Rémunération du comité financier : 30 milliers d'euros.

#### NOTE 13\_AVANCES ET CRÉDITS ALLOUÉS AUX DIRIGEANTS

Néant.

#### NOTE 14\_TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

Cf. ci-après.

#### NOTE 15\_INTÉGRATION FISCALE

Financière de l'Odé est mère d'intégration fiscale depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2002. En 2015, le groupe d'intégration fiscale est composé des sociétés suivantes : Financière de l'Odé, Financière de Pont-Aven, Financière de Beg Meil, Compagnie de Lanmeur.

La charge d'impôt est supportée par chaque société comme en l'absence d'intégration. Les économies d'impôt sont appréhendées par la société mère.

En 2015, après imputation des déficits antérieurs, il n'existe pas de résultat fiscal imposable pour le groupe intégré sous Financière de l'Odé.

La convention d'intégration fiscale, ne prévoit pas le versement aux filiales de leurs déficits reportables en cas de sortie du périmètre d'intégration, aucune dépréciation n'a été constituée au titre des déficits fiscaux des filiales utilisés par la société mère.

#### NOTE 16\_CONSOLIDATION

Financière de l'Odé est consolidée dans les comptes de Bolloré Participations par intégration globale.

#### NOTE 17\_INFORMATIONS CONCERNANT LES ENTREPRISES LIÉES

Sont considérées comme des entreprises liées, les entreprises qui sont susceptibles d'être incluses par intégration globale dans un même ensemble consolidable.

#### COMPTE DE RÉSULTAT

	Montant net	Dont entreprises liées
(en milliers d'euros)		
Produits financiers	111 017	111 017
Charges financières	(3 980)	(1 257)

Concernant les transactions conclues entre les parties liées, la société n'est pas concernée, toutes les opérations étant faites à des conditions normales.

## COMPTES ANNUELS

## RÉSULTATS FINANCIERS DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Nature des indications	2011	2012	2013	2014	2015
<b>I. Situation financière en fin d'exercice</b>					
Capital social <sup>(1)</sup>	105 376	105 376	105 376	105 376	<b>105 376</b>
Nombre d'actions émises	6 585 990	6 585 990	6 585 990	6 585 990	<b>6 585 990</b>
Nombre maximal d'actions à créer	–	–	–	–	–
– par conversion d'obligations	–	–	–	–	–
– par exercice des droits de souscription	–	–	–	–	–
<b>II. Résultat global des opérations effectives <sup>(1)</sup></b>					
Chiffre d'affaires hors taxes	–	–	–	–	–
Bénéfice avant impôts, amortissements et provisions	40 271	44 916	54 924	44 846	<b>105 673</b>
Impôts sur les bénéfices <sup>(2)</sup>	0	0	99	99	<b>198</b>
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	32 789	44 361	51 876	56 044	<b>105 478</b>
Montant des bénéfices distribués	3 293	3 293	3 293	6 586	<b>6 586</b>
<b>III. Résultat des opérations réduit à une seule action <sup>(3)</sup></b>					
Bénéfice après impôts, mais avant amortissements et provisions	6,11	6,82	8,32	6,79	<b>16,02</b>
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	4,98	6,74	7,88	8,51	<b>16,02</b>
Dividende versé à chaque actionnaire	0,50	0,50	0,50	1,00	<b>1,00</b>
<b>IV. Personnel</b>					
Nombre de salariés	0	0	0	0	<b>0</b>
Montant de la masse salariale <sup>(1)</sup>	0	0	0	0	<b>0</b>
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux <sup>(1)</sup>	0	0	0	0	<b>0</b>

(1) En milliers d'euros.

(2) Entre parenthèses : produit d'impôt.

(3) En euros.

## COMPTES ANNUELS

## FILIALES ET PARTICIPATIONS AU 31 DÉCEMBRE 2015

Sociétés (en milliers d'euros)	Capital social	Capitaux propres autres que le capital	% de capital détenu	Valeur brute
<b>A. Renseignements détaillés concernant les participations dont la valeur brute excède 1 % du capital de la société</b>				
<b>1. Filiales (50 % au moins du capital détenu par la société)</b>				
Bolloré SA	463 200	2 132 169	63,84	898 605
<b>2. Participations (moins de 50 % du capital détenu par la société)</b>				
UnipolSai	1 996 129	3 344 385	0,02	1 373
<b>B. Renseignements globaux concernant les autres filiales et participations</b>				
<b>1. Filiales (non reprises au paragraphe A)</b>				
Filiales françaises (ensemble)				345
Filiales étrangères (ensemble)				
<b>2. Participations (non reprises au paragraphe A)</b>				
Participations françaises (ensemble)				
Participations étrangères (ensemble)				
<b>3. Titres de sociétés détenues à moins de 10 %</b>				221
<b>TOTAL</b>				<b>900 545</b>

## COMPTES ANNUELS

Valeur nette	Prêts et avances non remboursés	Cautions et avals	Chiffres d'affaires du dernier exercice	Résultat du dernier exercice	Dividendes encaissés au cours de l'exercice	Numéro Siret
898 605			150 443	99 985	110 883	5580412400141
1 312			8 089 896	751 587	73	Société étrangère
66						
215						
<b>900 198</b>	<b>0</b>				<b>110 956</b>	

## RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

### RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 31 décembre 2015

Aux actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2015 sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Financière de l'Odé, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

#### I. OPINION SUR LES COMPTES ANNUELS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives.

Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

#### II. JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance l'élément suivant :

Votre société procède à chaque clôture à un test d'évaluation et de dépréciation des malis techniques et des titres de participation en fonction de la valeur d'inventaire des filiales concernées, selon les modalités décrites respectivement dans les paragraphes 1. « Immobilisations incorporelles » et 2. « Immobilisations financières » de la section « Méthodes et principes comptables » de l'annexe. Sur la base des informations qui nous ont été communiquées, nos travaux ont consisté à apprécier les données et les hypothèses sur lesquelles se fondent ces valeurs d'inventaire.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

#### III. VÉRIFICATIONS ET INFORMATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi. Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participations et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Paris et Neuilly-sur-Seine, le 28 avril 2016

Les Commissaires aux comptes

AEG Finances  
Membre de  
Grant Thornton International  
Jean-François Baloteaud

Constantin Associés  
Membre de  
Deloitte Touche Tohmatsu Limited  
Jean-Paul Séuret

## RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

### RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

#### Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés. Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

#### CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

##### CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS AUTORISÉS AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'administration.

##### CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS AVEC DES SOCIÉTÉS AYANT DES DIRIGEANTS COMMUNS

Entité cocontractante : Bolloré Participations.

Administrateurs intéressés : Vincent Bolloré, Cédric de Bailliencourt, Yannick Bolloré, Sébastien Bolloré (représentant permanent de Socfrance), Cyrille Bolloré, Marie Bolloré, Marc Bebon (représentant permanent de Bolloré Participations).

Nature et objet : convention de prestations de services.

Modalités : votre Conseil d'administration du 30 août 2011 avait autorisé votre société à conclure une convention d'assistance avec la société Bolloré Participations moyennant une facturation annuelle de 447 221 euros hors taxes. Votre Conseil d'administration du 19 mars 2015, confirmant l'intérêt pour votre société de la poursuite de l'assistance et de la collaboration avec Bolloré Participations, a décidé de modifier la convention d'assistance afin de porter la facturation annuelle à 460 637 euros hors taxes pour l'exercice 2015 et pour les exercices ultérieurs jusqu'à nouvelle décision du Conseil.

##### CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

##### CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS APPROUVÉS AU COURS D'EXERCICES ANTÉRIEURS DONT L'EXÉCUTION S'EST POURSUITE AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

##### CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS AVEC DES SOCIÉTÉS AYANT DES DIRIGEANTS COMMUNS

Personnes concernées : Chantal Bolloré, Vincent Bolloré, Cédric de Bailliencourt et Yannick Bolloré.

Nature et objet : votre Conseil d'administration du 17 décembre 2009 a autorisé la société à conclure un engagement collectif de conservation des titres Bolloré avec les personnes concernées ci-dessus.

Paris et Neuilly-sur-Seine, le 28 avril 2016

Les Commissaires aux comptes

AEG Finances  
Membre de  
Grant Thornton International  
Jean-François Baloteaud

Constantin Associés  
Membre de  
Deloitte Touche Tohmatsu Limited  
Jean-Paul Séguret



## RÉSOLUTIONS

Ordre du jour de l'Assemblée générale ordinaire du 3 juin 2016	160
Présentation des résolutions de l'Assemblée générale ordinaire du 3 juin 2016	160
Résolutions présentées à l'Assemblée générale ordinaire du 3 juin 2016	162

## RÉSOLUTIONS

### ORDRE DU JOUR DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE DU 3 JUIN 2016

- Rapport de gestion du Conseil d'administration – Rapport du Président sur le contrôle interne – Rapports des Commissaires aux comptes – Présentation et approbation des comptes consolidés du Groupe arrêtés au 31 décembre 2015 et lecture du rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés.
- Approbation du rapport du Conseil d'administration et des comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2015 et lecture du rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels ; quitus aux administrateurs.
- Affectation du résultat.
- Approbation des conventions et engagements réglementés.
- Renouvellement de mandats d'administrateurs.
- Nomination d'administrateurs.
- Renouvellement du mandat d'un Commissaire aux comptes titulaire.
- Renouvellement du mandat d'un Commissaire aux comptes suppléant.
- Fixation du montant des jetons de présence.
- Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 à Vincent Bolloré, Président du Conseil d'administration.
- Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 à Cédric de Bailliencourt, Directeur général.
- Pouvoirs à conférer.

### PRÉSENTATION DES RÉSOLUTIONS DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE DU 3 JUIN 2016

#### APPROBATION DES COMPTES ANNUELS ET AFFECTATION DU RÉSULTAT

La **première résolution** a pour objet l'approbation des comptes annuels de l'exercice 2015 de Financière de l'Odéth qui se soldent par un résultat de 105 478 127,97 euros.

La **deuxième résolution** soumet à votre approbation les comptes consolidés de l'exercice 2015 qui se soldent par un résultat net consolidé part du Groupe de 297 167 milliers d'euros.

La **troisième résolution** a pour objet de procéder à l'affectation du résultat social de l'exercice 2015 et de vous proposer de fixer le dividende de l'exercice à un (1) euro par action.

Les sommes ainsi distribuées seraient mises en paiement le 16 juin 2016.

#### APPROBATION DES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

Aux termes de la **quatrième résolution**, il vous est proposé, après avoir pris connaissance du rapport des Commissaires aux comptes, d'approver la modification de la rémunération de la convention de prestations de services conclue avec la société Bolloré Participations aux termes de laquelle cette dernière apporte son assistance et sa collaboration à Financière de l'Odéth.

#### RENOUVELLEMENT DES MANDATS D'ADMINISTRATEUR

Sur avis favorable du Comité des nominations et des rémunérations, il vous est proposé de renouveler les mandats d'administrateur de Vincent Bolloré, Cédric de Bailliencourt, la société Bolloré Participations, Cyrille Bolloré, la société Socfrance, Yannick Bolloré, Hubert Fabri, Alain Moynot et Martine Studer qui arrivent à échéance à l'issue de cette Assemblée.

Nous vous proposons par le vote des **cinquième, sixième, septième, huitième, neuvième, dixième, onzième, douzième et treizième résolutions**, de renouveler les mandats de Vincent Bolloré, Cédric de Bailliencourt, la société Bolloré Participations, Cyrille Bolloré, la société Socfrance, Yannick Bolloré, Hubert Fabri, Alain Moynot et Martine Studer pour une durée de trois ans, soit jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

#### NOMINATION D'ADMINISTRATEURS

Par le vote des **quatorzième, quinzième, seizième et dix-septième résolutions**, il vous est proposé, sur avis favorable du Comité des nominations et des rémunérations, de nommer Chantal Bolloré, Valérie Coscas, la société Financière V et la société Omnimium Bolloré en qualité d'administrateur pour une durée de trois ans, soit jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

#### RENOUVELLEMENT DU MANDAT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Aux termes des **dix-huitième et dix-neuvième résolutions**, il vous est proposé de renouveler les mandats d'un des Commissaires aux comptes titulaires, la société Constantin Associés, et d'un des Commissaires aux comptes suppléants, la société Cisane, pour une nouvelle période de six exercices, soit jusqu'à l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

#### FIXATION DU MONTANT DES JETONS DE PRÉSENCE

Par le vote de la **vingtième résolution**, il vous est proposé de fixer le montant global maximum des jetons de présence que le Conseil d'administration pourra allouer à ses membres à 300 000 euros par exercice.

#### AVIS SUR LES ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE PAR TOUTES LES SOCIÉTÉS DU GROUPE AU TITRE DE L'EXERCICE 2015 À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL DE LA SOCIÉTÉ

Conformément aux recommandations du Code Afep-Medef de novembre 2015 (article 24.3) auquel la société se réfère, le Conseil doit présenter à l'Assemblée générale ordinaire la rémunération des dirigeants mandataires sociaux. La présentation des éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos à chaque dirigeant mandataire social est soumise à un vote consultatif des actionnaires.

Par le vote des **vingt et unième et vingt-deuxième résolutions**, il vous est proposé d'émettre un avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée par toutes les sociétés du Groupe au titre de l'exercice 2015 à chaque dirigeant mandataire social de la société.

## RÉSOLUTIONS

**Pour Vincent Bolloré, Président du Conseil d'administration, éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015, soumis à l'avis des actionnaires**

(en euros)	Montants	Commentaires
Rémunération fixe	1 499 000	(1)
Rémunération autre	1 350 000	(2)
Rémunération variable annuelle	Sans objet	(3)
Rémunération variable différée	Sans objet	(3)
Rémunération variable pluriannuelle	Sans objet	(3)
Rémunération exceptionnelle	Sans objet	(3)
Options d'action, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	Sans objet	(4)
Jetons de présence	54 610	
Valorisation des avantages de toute nature	6 528	
Indemnité de départ	Sans objet	(3)
Indemnité de non-concurrence	Sans objet	(3)
Régime de retraite supplémentaire	Sans objet	(3)

(1) Rémunération versée par Bolloré Participations, qui, dans le cadre d'une convention de prestations de présidence, facture à Bolloré une somme correspondant à 75 % du coût charges comprises de la rémunération perçue par Vincent Bolloré. La rémunération fixe de Vincent Bolloré n'a pas connu de variation depuis 2013.

(2) En 2015, Vincent Bolloré a perçu des sociétés Financière du Champ de Mars, Nord-Sumatra Investissements et Plantations des Terres Rouges, sociétés étrangères contrôlées par Bolloré, une rémunération sous forme de tantièmes. Les tantièmes représentent une proportion des bénéfices attribuée à titre de rémunération aux administrateurs.

(3) Le principe de l'attribution de ces éléments de rémunération n'est pas prévu.

(4) Aucune attribution n'est intervenue au cours de l'exercice 2015.

**Pour Cédric de Bailliencourt, Directeur général, éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015, soumis à l'avis des actionnaires**

(en euros)	Montants	Commentaires
Rémunération fixe	511 300	(1)
Rémunération autre	270 000	(2)
Rémunération variable annuelle	130 000	(3)
Rémunération variable différée	Sans objet	(4)
Rémunération variable pluriannuelle	Sans objet	(4)
Rémunération exceptionnelle	Sans objet	(4)
Options d'action, actions de performance ou tout autre élément de rémunération de long terme	Sans objet	(5)
Jetons de présence	61 497	
Valorisation des avantages de toute nature	4 455	
Indemnité de départ	NA	(4)
Indemnité de non-concurrence	NA	(4)
Régime de retraite supplémentaire	NA	(4)

(1) En 2015, Cédric de Bailliencourt perçoit une rémunération fixe en tant que salarié de Bolloré et de Bolloré Participations. Le pourcentage d'augmentation de cette rémunération fixe s'élève à 4,09 % par rapport à l'exercice précédent.

(2) En 2015, Cédric de Bailliencourt a perçu des sociétés Financière du Champ de Mars et Plantations des Terres Rouges, sociétés étrangères contrôlées par Bolloré, une rémunération sous forme de tantièmes. Les tantièmes représentent une proportion des bénéfices attribuée à titre de rémunération aux administrateurs.

(3) En 2015, Cédric de Bailliencourt, Directeur financier du Groupe, perçoit en tant que salarié de Bolloré une rémunération variable de 130 000 euros.

Celle-ci est déterminée pour partie (40 %) en fonction de la qualité du management des services qu'il supervise et des résultats obtenus sur diverses opérations de refinancement du Groupe ou de cessions de participations et, pour une autre part (60 %) en fonction de la réalisation du niveau d'endettement souhaité par le Groupe hors opérations sur titres et des opérations financières réalisées lors de l'établissement en début d'exercice du budget initial de trésorerie.

Le niveau de la réalisation de ces critères n'est pas rendu public pour des raisons de confidentialité.

(4) Le principe de l'attribution de ces éléments de rémunération n'est pas prévu.

(5) Aucune attribution n'est intervenue au cours de l'exercice 2015.

NA: non applicable.

### POUVOIRS À CONFÉRER

La **vingt-troisième résolution** concerne la délivrance des pouvoirs nécessaires à l'accomplissement des publicités et des formalités légales.

## RÉSOLUTIONS

### RÉSOLUTIONS PRÉSENTÉES À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE DU 3 JUIN 2016

#### PREMIÈRE RÉSOLUTION

##### (Approbation des comptes annuels de l'exercice 2015)

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du rapport de gestion du Conseil d'administration et du rapport du Président sur le contrôle interne qu'elle approuve dans tous leurs termes ainsi que du rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels, approuve les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2015 tels qu'ils lui ont été présentés, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

En conséquence, elle donne pour l'exercice clos le 31 décembre 2015 quitus de leur gestion à tous les administrateurs.

#### DEUXIÈME RÉSOLUTION

##### (Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2015)

L'Assemblée générale, après avoir pris acte de la présentation qui lui a été faite des comptes consolidés arrêtés au 31 décembre 2015 et du rapport des Commissaire aux comptes, faisant apparaître un chiffre d'affaires consolidé de 10 823 884 milliers d'euros et un bénéfice net consolidé part du Groupe de 297 167 milliers d'euros, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2015 tels qu'ils lui sont présentés.

L'Assemblée générale prend acte de la présentation qui lui a été faite du rapport de gestion du Groupe inclus dans le rapport de gestion du Conseil d'administration.

#### TROISIÈME RÉSOLUTION

##### (Affectation du résultat)

L'Assemblée générale approuve la proposition du Conseil d'administration et décide d'affecter le bénéfice distribuable de la façon suivante :

(en euros)	
Résultat de l'exercice	105 478 127,97
Report à nouveau antérieur	192 199 752,00
Affectation à la réserve légale	–
<b>Bénéfice distribuable</b>	<b>297 677 879,97</b>
Dividendes	6 585 990,00
Au compte « Report à nouveau »	291 091 889,97

Le dividende à répartir au titre de l'exercice se trouve ainsi fixé à un (1) euro par action au nominal de 16 euros.

En application des dispositions légales, il est précisé que les dividendes perçus depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013 par les personnes physiques fiscalement domiciliées en France sont soumis au barème progressif de l'impôt sur le revenu, après application d'un abattement de 40 %, l'abattement fixe annuel étant supprimé. Lors de leur versement, ils font l'objet d'un prélèvement à la source non libéatoire au taux de 21 %, imputable sur l'impôt sur le revenu dû au titre de l'année au cours de laquelle il a été effectué. Les personnes dont le revenu fiscal de référence de l'année précédente est inférieur à un certain montant (50 000 euros pour les contribuables célibataires, veufs ou divorcés, 75 000 euros pour les contribuables soumis à imposition commune) peuvent demander à être dispensées de ce prélèvement.

Les sommes ainsi distribuées seront mises en paiement le 16 juin 2016.

Conformément aux dispositions de l'article 243 bis du Code général des impôts, l'Assemblée générale prend acte de ce que les montants des dividendes par action, mis en distribution au titre des trois exercices précédents, ont été les suivants :

Exercice	2014	2013	2012
Nombre d'actions	6 585 990	6 585 990	6 585 990
Dividendes (en euros)	1 <sup>(1)</sup>	0,50 <sup>(1)</sup>	0,50 <sup>(1)</sup>
Montant distribué (en millions d'euros)	6,6	3,3	3,3

(1) Les dividendes perçus depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013 par les personnes physiques fiscalement domiciliées en France sont soumis au barème progressif de l'impôt sur le revenu, après application d'un abattement de 40 %, l'abattement fixe annuel étant supprimé. Lors de leur versement, ils font l'objet d'un prélèvement à la source non libéatoire au taux de 21 %, imputable sur l'impôt sur le revenu dû au titre de l'année au cours de laquelle il a été effectué. Les personnes dont le revenu fiscal de référence de l'année précédente est inférieur à un certain montant (50 000 euros pour les contribuables célibataires, veufs ou divorcés, 75 000 euros pour les contribuables soumis à imposition commune) peuvent demander à être dispensées de ce prélèvement.

#### QUATRIÈME RÉSOLUTION

##### (Approbation des conventions et engagements réglementés)

L'Assemblée générale, après avoir pris connaissance du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés visés à l'article L. 225-38 du Code de commerce et statuant sur ce rapport, approuve la convention qui y est relatée et prend acte des conditions d'exécution des conventions antérieurement autorisées.

#### CINQUIÈME RÉSOLUTION

##### (Renouvellement du mandat d'un administrateur)

L'Assemblée générale, constatant que le mandat d'administrateur de Vincent Bolloré arrive à échéance à l'issue de la présente Assemblée, décide de renouveler ce mandat pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

#### SIXIÈME RÉSOLUTION

##### (Renouvellement du mandat d'un administrateur)

L'Assemblée générale, constatant que le mandat d'administrateur de Cédric de Bailliencourt arrive à échéance à l'issue de la présente Assemblée, décide de renouveler ce mandat pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

#### SEPTIÈME RÉSOLUTION

##### (Renouvellement du mandat d'un administrateur)

L'Assemblée générale, constatant que le mandat d'administrateur de la société Bolloré Participations arrive à échéance à l'issue de la présente Assemblée, décide de renouveler ce mandat pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

## RÉSOLUTIONS

### HUITIÈME RÉSOLUTION

#### (Renouvellement du mandat d'un administrateur)

L'Assemblée générale, constatant que le mandat d'administrateur de Cyril Bolloré arrive à échéance à l'issue de la présente Assemblée, décide de renouveler ce mandat pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

### NEUVIÈME RÉSOLUTION

#### (Renouvellement du mandat d'un administrateur)

L'Assemblée générale, constatant que le mandat d'administrateur de la société Socfrance arrive à échéance à l'issue de la présente Assemblée, décide de renouveler ce mandat pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

### DIXIÈME RÉSOLUTION

#### (Renouvellement du mandat d'un administrateur)

L'Assemblée générale, constatant que le mandat d'administrateur de Yannick Bolloré arrive à échéance à l'issue de la présente Assemblée, décide de renouveler ce mandat pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

### ONZIÈME RÉSOLUTION

#### (Renouvellement du mandat d'un administrateur)

L'Assemblée générale, constatant que le mandat d'administrateur de Hubert Fabri arrive à échéance à l'issue de la présente Assemblée, décide de renouveler ce mandat pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

### DOUZIÈME RÉSOLUTION

#### (Renouvellement du mandat d'un administrateur)

L'Assemblée générale, constatant que le mandat d'administrateur de Alain Moynot arrive à échéance à l'issue de la présente Assemblée, décide de renouveler ce mandat pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

### TREIZIÈME RÉSOLUTION

#### (Renouvellement du mandat d'un administrateur)

L'Assemblée générale, constatant que le mandat d'administrateur de Martine Studer arrive à échéance à l'issue de la présente Assemblée, décide de renouveler ce mandat pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

### QUATORZIÈME RÉSOLUTION

#### (Nomination d'un administrateur)

L'Assemblée générale, sur proposition du Conseil d'administration, nomme Chantal Bolloré domiciliée, c/o Tour Bolloré, 31-32, quai de Dion-Bouton, 92800 Puteaux, en qualité d'administrateur pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

### QUINZIÈME RÉSOLUTION

#### (Nomination d'un administrateur)

L'Assemblée générale, sur proposition du Conseil d'administration, nomme Valérie Coscas, domiciliée 22, rue Parent-de-Rosan 75016 Paris, en qualité d'administrateur pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

### SEIZIÈME RÉSOLUTION

#### (Nomination d'un administrateur)

L'Assemblée générale, sur proposition du Conseil d'administration, nomme la société Financière V, dont le siège social est à Odet – 29500 Ergué-Gabéric, en qualité d'administrateur pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

### DIX-SEPTIÈME RÉSOLUTION

#### (Nomination d'un administrateur)

L'Assemblée générale, sur proposition du Conseil d'administration, nomme la société Omnium Bolloré, dont le siège social est à Odet – 29500 Ergué-Gabéric, en qualité d'administrateur pour une durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

### DIX-HUITIÈME RÉSOLUTION

#### (Renouvellement du mandat d'un Commissaire aux comptes titulaire)

L'Assemblée générale, constatant que le mandat du cabinet Constantin Associés, Commissaire aux comptes titulaire, arrive à terme lors de la présente Assemblée, décide de renouveler ce mandat pour une nouvelle période de six exercices, soit jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

### DIX-NEUVIÈME RÉSOLUTION

#### (Renouvellement du mandat d'un Commissaire aux comptes suppléant)

L'Assemblée générale, constatant que le mandat du cabinet Cisane, Commissaire aux comptes suppléant, arrive à terme lors de la présente Assemblée, décide de renouveler ce mandat pour une nouvelle période de six exercices, soit jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

### VINGTIÈME RÉSOLUTION

#### (Fixation du montant des jetons de présence)

L'Assemblée générale décide de fixer à trois cent mille (300 000) euros le montant global maximum des jetons de présence que le Conseil d'administration pourra allouer à ses membres pour l'exercice social en cours et pour chacun des exercices suivants jusqu'à nouvelle décision de l'Assemblée générale.

### VINGT ET UNIÈME RÉSOLUTION

#### (Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 à Vincent Bolloré, Président du Conseil d'administration)

L'Assemblée générale, consultée en application de la recommandation du paragraphe 24.3 du Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef de novembre 2015, lequel constitue le code de référence de la société, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015 à Vincent Bolloré, tels que présentés dans le rapport annuel.

### VINGT-DEUXIÈME RÉSOLUTION

#### (Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015 à Cédric de Bailliencourt, Directeur général)

L'Assemblée générale, consultée en application de la recommandation du paragraphe 24.3 du Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef de novembre 2015, lequel constitue le code de référence de la société, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015 à Cédric de Bailliencourt, tels que présentés dans le rapport annuel.

### VINGT-TROISIÈME RÉSOLUTION

#### (Pouvoirs pour les formalités)

L'Assemblée générale donne tous pouvoirs au porteur de copies ou d'extraits du présent procès-verbal pour remplir toutes formalités de droit.



## RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL

Renseignements concernant le capital	166
Organes d'administration et de direction	167
Rémunération et avantages des mandataires sociaux	174
Attestation du rapport financier annuel	180

## RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL

### RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LE CAPITAL

#### CAPITAL SOCIAL

Le montant du capital social au 31 décembre 2015 était de 105 375 840 euros, divisé en 6 585 990 actions d'une valeur nominale de 16 euros chacune, toutes de même valeur et entièrement libérées.

#### CAPITAL AUTORISÉ MAIS NON ÉMIS

##### Émission de titres donnant accès directement ou indirectement au capital

- Autorisations données par l'Assemblée générale extraordinaire du 4 juin 2015 (émission de titres donnant accès directement ou indirectement au capital).

L'Assemblée générale extraordinaire du 4 juin 2015 a consenti au Conseil d'administration une délégation de compétence à l'effet :

- de procéder en une ou plusieurs fois, avec droit préférentiel de souscription, à l'émission de valeurs mobilières ouvrant droit immédiatement ou à terme à une quotité du capital de la société.

Le montant nominal total des émissions de valeurs mobilières serait limité à 600 millions d'euros et l'augmentation de capital résultant de l'utilisation de cette autorisation ne devrait pas excéder 400 millions d'euros ;

- d'augmenter le capital social par émission d'actions ordinaires à libérer par incorporation de réserves, bénéfices ou primes ou par élévation du nominal des actions composant le capital social ou par l'emploi simultané de ces deux procédés. Les émissions d'actions nouvelles ou l'élévation de la valeur nominale des actions ne pourraient avoir pour effet d'augmenter le capital social d'une somme supérieure à 400 millions d'euros, qui s'imputera sur les augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de l'autorisation d'émettre des valeurs mobilières donnant accès immédiatement ou à terme à une quotité du capital. La durée de ces autorisations (vingt-six mois) expire le 4 août 2017.

Il n'a pas été fait usage de cette délégation au cours de l'exercice 2015.

- L'Assemblée générale extraordinaire du 4 juin 2015 a en outre délégué au Conseil d'administration, pour une durée de vingt-six mois, les pouvoirs nécessaires pour procéder à une augmentation de capital, dans la limite de 10 % de son capital, en vue de rémunérer des apports constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital. La durée de cette autorisation expire le 4 août 2017.

Il n'a pas été fait usage de cette délégation au cours de l'exercice 2015.

- Conformément aux dispositions prévues par l'article L. 225-129-6 alinéa 2 du Code de commerce, l'Assemblée générale extraordinaire du 4 juin 2015 s'est prononcée sur un projet de résolution tendant à conférer tous pouvoirs au Conseil à l'effet de réaliser une augmentation de capital, dans la limite de 1 % du montant des titres composant le capital social, réservée aux adhérents à des plans d'épargne d'entreprise de la société et/ou des sociétés ou GIE dont elle détient directement ou indirectement plus de 50 % du capital ou des droits de vote. La durée de cette autorisation expire le 4 août 2017.

#### Titres donnant accès au capital

Néant.

#### OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS CONSENTIES PAR DES SOCIÉTÉS LIÉES

Conformément aux dispositions prévues par l'article L. 225-180-II du Code de commerce, nous portons à votre connaissance les plans d'options de souscription d'actions consentis par les sociétés contrôlées majoritairement, directement ou indirectement, par Financière de l'Odé.

#### BOLLORÉ TELECOM (ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE DU 19 JUILLET 2007)

Nombre total d'options pouvant être attribuées	659 975
Nombre d'options attribuées	593 977
Nombre d'options annulées au cours de l'exercice	–
Nombre de bénéficiaires	5
Solde du nombre d'actions pouvant être souscrites au 31 décembre 2015 (prix d'exercice : 6,07768 euros par action)	2 329 170 <sup>(1)</sup>

(1) Suite à une décision des associés de Bolloré Telecom en date du 19 décembre 2014, le prix d'exercice et le nombre d'actions pouvant être souscrites ont été ajustés afin de tenir compte d'une réduction du capital par voie de diminution de la valeur nominale des actions (le capital de 95 036 192 euros divisé en actions de nominal de 16 euros a été ramené à 20 195 190,80 euros divisé en actions de nominal de 3,40 euros) suivie d'une augmentation de capital en numéraire, réalisée le 22 décembre 2014, portant le capital de Bolloré Telecom à 95 030 000 euros.

#### ATTRIBUTIONS GRATUITES D'ACTIONS CONSENTIES PAR DES SOCIÉTÉS LIÉES

Conformément aux dispositions prévues par l'article L. 225-197-5, nous portons à votre connaissance les opérations d'attributions d'actions consenties par les sociétés contrôlées majoritairement, directement ou indirectement, par Financière de l'Odé.

#### BOLLORÉ

Attributions gratuites d'actions Bolloré au bénéfice des salariés de cette société et des sociétés qui lui sont liées dans les conditions visées aux articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce :

- par le Conseil d'administration de Bolloré du 31 août 2010, dans le cadre de l'autorisation accordée par l'Assemblée générale extraordinaire du 10 juin 2010.

Les modalités et conditions des attributions sont les suivantes :

	Attribution
Nombre total d'actions attribuées	2 727 500 <sup>(1)</sup>
Dates d'attribution	21 mai 2012
Période d'acquisition (4 ans)	21 mai 2016
Période de conservation (2 ans)	21 mai 2018
Nombre de bénéficiaires	26
Nombre cumulé d'actions attribuées caduques	50 000
Nombre d'actions gratuites au 31 décembre 2015	2 677 500 <sup>(1)</sup>

(1) Ajustées pour tenir compte de la division par 100 de la valeur nominale de l'action par décision de l'Assemblée générale extraordinaire de Bolloré le 27 novembre 2014.

#### BLUE SOLUTIONS

Attributions gratuites d'actions Blue Solutions au bénéfice des salariés de cette société et des sociétés qui lui sont liées dans les conditions visées aux articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce par le Conseil d'administration de Blue Solutions du 7 janvier 2014, dans le cadre de l'autorisation accordée par l'Assemblée générale extraordinaire du 30 août 2013.

## RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL

Les modalités et conditions des attributions sont les suivantes :

	Première attribution	Seconde attribution
Nombre total d'actions attribuées : 378 000	364 500	13 500
Date d'attribution	8 janvier 2014	7 avril 2014
Période d'acquisition (4 ans)	8 janvier 2018	7 avril 2018
Période de conservation (2 ans)	8 janvier 2020	7 avril 2020
Nombre de bénéficiaires	82	2
Nombre cumulé d'actions attribuées caduques	9 500	–
Nombre d'actions gratuites au 31 décembre 2015 : 368 500	355 000	13 500

HAVAS

Date d'Assemblée	5 juin 2013	5 juin 2013	5 juin 2013	5 juin 2013
Date du Conseil	29 janvier 2014 <sup>(2)</sup>	19 janvier 2015 <sup>(3)</sup>	19 mars 2015 <sup>(3)</sup>	27 août 2015 <sup>(3)</sup>
Nombre total d'actions pouvant être souscrites	2 465 000	2 420 000	70 000	121 000
Nombre total d'actions de performance attribuées	2 465 000	2 420 000	70 000	119 960
Date d'attribution	29 janvier 2014	19 janvier 2015	19 mars 2015	27 août 2015
Date d'acquisition et de disponibilité des actions <sup>(1)</sup>	29 avril 2018	19 avril 2019	19 juin 2019	27 novembre 2019
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	302 000	78 000	0	11 120
Nombre d'actions de performance restantes au 31 décembre 2015	2 163 000	2 342 000	70 000	108 840

(1) L'acquisition définitive des actions est subordonnée à la présence continue des bénéficiaires jusqu'au terme de la période d'acquisition fixée à quatre ans et trois mois.

(2) L'acquisition définitive des actions est subordonnée à la présence contractuelle jusqu'à la fin de la période d'acquisition, à quatre critères doivent être atteints :

(2) L'acquisition définitive des actions est subordonnée à la réalisation de conditions liées à l'évolution de la performance du groupe Havas entre la période de référence (2008 à 2013) et la période d'acquisition (2014 à 2017) basées sur la croissance organique de la marge brute, la marge opérationnelle courante, le résultat net part du Groupe et le bénéfice net par action, deux de ces quatre critères devant être atteints.

(3) L'acquisition définitive des actions est subordonnée à la réalisation de conditions liées à l'évolution de la performance du groupe Havas entre la période de référence (2009 à 2014) et la période d'acquisition (2015 à 2018) basées sur la croissance organique de la marge brute, la marge opérationnelle courante, le résultat net part du Groupe et le bénéfice net par action, deux de ces quatre critères devant être atteints.

## TITRES NON REPRÉSENTATIFS DU CAPITAL

## EMPRUNTS OBLIGATOIRES

La société n'a pas procédé à l'émission d'emprunt obligataire

CAPITALI POTENTI

## Néant

## INFORMATION FINANCIÈRE

Les investisseurs et les actionnaires qui souhaitent s'informer sur le Groupe peuvent contacter la Direction de la communication et des relations investisseurs :

Veuillez contacter la Direction de la communication et des relations investisseurs.  
**Emmanuel Fossierier** Xavier Le Roy  
**Directeur communication financière** **Directeur relations investisseurs**  
Tél. : +33 (0)1 46 96 47 85 Tél. : +33 (0)1 46 96 47 85

Fax : +33 (0)1 46 96 42 38 Fax : +33 (0)1 46 96 42 38  
Les rapports annuels et semestriels sont disponibles sur [www.simec.fr](http://www.simec.fr)

de :  
Direction Communication G  
Groupe Bollore  
31-32, quai de Dion-Bouton  
92811 Puteaux Cedex  
Tél. : +33 (0)1 46 96 47 85

Fax : +33 (0)1 46 96 42 38  
Par ailleurs, le site Internet du Groupe ([www.bollore.com](http://www.bollore.com)) permet de consulter les communiqués de presse et les éléments financiers du Groupe respectivement sous les rubriques « Communiqués » et « Données financières ». Le site Internet

de Financière de l'Odét où sont disponibles les informations réglementées se trouve à l'adresse : [www.financiere-odet.com](http://www.financiere-odet.com).

Calendrier prévisionnel 2016

3 juin 2016	Assemblée générale annuelle
16 juin 2016	Mise en paiement du dividende au titre de l'exercice 2015

## ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

## INFORMATIONS STATUTAIRES ET MODE DE DIRECTION

L'Assemblée générale extraordinaire du 17 septembre 2001 a procédé à une mise en conformité des statuts avec la loi n° 2001-420 du 15 mai 2001, permettant notamment au Conseil d'administration de se prononcer sur l'un des deux modes de direction de la société anonyme, à savoir la dissociation ou le cumul des fonctions de Directeur général et de Président du Conseil d'administration, et ce, lors de toute nomination ou renouvellement du mandat de Président ou de Directeur général. Le mode de direction retenu reste valable jusqu'à l'expiration du mandat du premier de ceux-ci.

Le Conseil d'administration, en séance du 5 juin 2013, statuant conformément aux dispositions statutaires, a décidé de maintenir la dissolution entre la Présidence et la Direction générale au sein de la société ; dès lors, le Conseil, après avoir renouvelé le mandat de Président du Conseil d'administration de Vincent Bolloré, a décidé de renouveler les fonctions de Directeur général et de Vice-Président de Cédric de Bailliencourt.

## RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL

## COMPOSITION DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

Administrateurs	Nationalité	Date de naissance	Sexe	Date d'entrée en fonction	Date du dernier renouvellement	Fin d'exercice du mandat	Administrateur indépendant	Taux de présence par réunion du Conseil	Membre de Comités du Conseil	Taux de présence par réunion de Comité
Vincent Bolloré Président du Conseil	Française	01/04/1952	M	29/04/1994	05/06/2013	2016 (AG statuant sur les comptes 2015)	–	100 %	–	–
Cédric de Bailliencourt Vice-Président-directeur général	Française	10/07/1969	M	14/10/1999	05/06/2013	2016 (AG statuant sur les comptes 2015)	–	100 %	–	–
Marc Bebon Représentant Bolloré Participations	Française	–	–	16/11/1992	05/06/2013	2016 (AG statuant sur les comptes 2015)	–	66,66 %	–	–
Cyrille Bolloré	Française	19/07/1985	M	10/06/2010	05/06/2013	2016 (AG statuant sur les comptes 2015)	–	100 %	CNR <sup>(1)</sup>	100 %
Marie Bolloré	Française	08/05/1988	F	09/06/2011	05/06/2014	2017 (AG statuant sur les comptes 2016)	–	100 %	–	–
Sébastien Bolloré Représentant Socfrance	Française	–	–	16/11/1992	05/06/2013	2016 (AG statuant sur les comptes 2015)	–	100 %	–	–
Yannick Bolloré	Française	01/02/1980	M	05/06/2013	–	2016 (AG statuant sur les comptes 2015)	–	100 %	–	–
Hubert Fabri	Belge	28/01/1952	M	12/06/1996	05/06/2013	2016 (AG statuant sur les comptes 2015)	Oui	66,66 %	–	–
Pierre Lemaire	Belge	10/02/1940	M	05/06/2014	–	2017 (AG statuant sur les comptes 2016)	Oui	100 %	–	–
Céline Merle-Béral	Française	16/01/1969	F	05/06/2014	–	2017 (AG statuant sur les comptes 2016)	–	100 %	–	–
Alain Moynot	Française	30/10/1945	M	29/04/1994	05/06/2013	2016 (AG statuant sur les comptes 2015)	Oui	100 %	Comité d'audit	100 %
Olivier Roussel	Française	12/06/1947	M	09/06/2011	05/06/2014	2017 (AG statuant sur les comptes 2016)	Oui	100 %	Comité d'audit CNR <sup>(1)</sup>	100 % 100 %
Martine Studer	Franco-ivoirienne	30/01/1961	F	05/06/2013	–	2016 (AG statuant sur les comptes 2015)	Oui	100 %	Comité d'audit CNR <sup>(1)</sup>	100 % 100 %

(1) Comité des nominations et des rémunérations (CNR).

## RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL

### LISTE DES MANDATS ET FONCTIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-102-1 alinéa 4, nous vous rendons compte ci-après de la liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chaque mandataire social durant l'exercice.

#### VINCENT BOLLORÉ, Président du Conseil d'administration

##### **Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

###### — *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*

- Président-directeur général de Bolloré<sup>(1)</sup> et Bolloré Participations ;
- Président du Conseil d'administration (direction dissociée) de Financière de l'Odé<sup>(1)</sup> et de Blue Solutions<sup>(1)</sup> ;
- Président de SOMABOL ;
- Directeur général d'Omnium Bolloré et Financière V ;
- Administrateur de Blue Solutions<sup>(1)</sup>, Bolloré<sup>(1)</sup>, Bolloré Participations, Financière Moncey<sup>(1)</sup>, Financière de l'Odé<sup>(1)</sup>, Financière V, Omnium Bolloré ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil d'administration de Société Industrielle et Financière de l'Artois<sup>(1)</sup> ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil de surveillance de Compagnie du Cambodge<sup>(1)</sup>.

###### — *Autres fonctions et mandats*

- Président et membre du Conseil de surveillance de Vivendi<sup>(1)</sup> ;
- Représentant permanent de Bolloré au Conseil de Fred & Farid Group ;
- Président et membre du Conseil de surveillance du groupe Canal+.

##### **Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères**

###### — *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*

- Président du Conseil d'administration de Nord-Sumatra Investissements et Financière du Champ de Mars ;
- Administrateur de BB Groupe et Plantations des Terres Rouges ;
- Administrateur délégué de Nord-Sumatra Investissements et Financière du Champ de Mars ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil d'administration de Bolloré Africa Logistics Congo.

###### — *Autres fonctions et mandats*

- Vice-Président de Société des Caoutchoucs de Grand Bereby (SOGB)<sup>(1)</sup> et Bereby Finances ;
- Administrateur de Socfinaf (ex-Intercultures)<sup>(1)</sup>, Liberian Agricultural Company (LAC), Plantations Nord-Sumatra Ltd, Socfin (ex-Socfinal)<sup>(1)</sup>, Socfinasia<sup>(1)</sup>, Socfindo, Socfin KCD, Socfin Agricultural Company Ltd (SAC), Plantations Socfinaf Ghana Ltd (PSG), Coviphama Co. Ltd et Socfinco FR ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils d'administration de Bereby Finances, Société Camerounaise de Palmeraies (Socapalm)<sup>(1)</sup>, Société des Caoutchoucs de Grand Bereby (SOGB)<sup>(1)</sup>, Brabanta et SAFA Cameroun<sup>(1)</sup>.

#### CÉDRIC DE BAILLIENCOURT, Vice-Président-directeur général

##### **Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

###### — *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*

- Vice-Président-directeur général de Financière de l'Odé<sup>(1)</sup> ;
- Vice-Président de Bolloré<sup>(1)</sup> ;
- Président du Directoire de Compagnie du Cambodge<sup>(1)</sup> ;
- Président des Conseils d'administration de Compagnie des Tramways de Rouen, Financière Moncey<sup>(1)</sup>, Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard et Société Industrielle et Financière de l'Artois<sup>(1)</sup> ;
- Président de Blueboat (ex-Compagnie de Bénodet), Compagnie des Glénans, Compagnie de Trégueuennec, Compagnie de Cornouaille, Compagnie de Guénolé, Compagnie de Guivinec, Compagnie de Pleuven, Financière V, Financière de Beg Meil, Financière d'Ouessant, Financière du Perguet, Financière de Sainte-Marine, Financière de Pont-Aven, Imperial Mediterranean, Compagnie de Pont-l'Abbé, Financière de Brie, Financière de Pluguffan et Financière de Quimperlé ;
- Gérant de Socarfi et Compagnie de Malestroit ;
- Administrateur de Bolloré<sup>(1)</sup>, Bolloré Participations, Compagnie des Tramways de Rouen, Financière V, Financière Moncey<sup>(1)</sup>, Omnium Bolloré, Société Industrielle et Financière de l'Artois<sup>(1)</sup>, Financière de l'Odé<sup>(1)</sup> et Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard ;
- Représentant permanent de Bolloré aux Conseils d'administration d'Havas<sup>(1)</sup> et de Socotab ;

- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil de Société Bordelaise Africaine ;
- Membre du Conseil de surveillance de Sofibol.

###### — *Autres fonctions et mandats*

- Administrateur du musée national de la Marine ;
- Membre du Conseil de surveillance de Vallourec<sup>(1)</sup> ;
- Représentant permanent de Compagnie du Cambodge au Conseil de surveillance de la Banque Hottinguer (ex-Banque Jean-Philippe Hottinguer & Cie).

##### **Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères**

###### — *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*

- Président de Redlands Farm Holding ;
- Président du Conseil d'administration de Plantations des Terres Rouges, PTR Finances, SFA ;
- Administrateur de African Investment Company, Financière du Champ de Mars, La Forestière Équatoriale<sup>(1)</sup>, BB Groupe, PTR Finances, Plantations des Terres Rouges, SFA, Sorebol et Technifin ;
- Représentant permanent de Pargefi Helios Iberica Luxembourg SA au Conseil de Participaciones y gestion financiera SA ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations au Conseil de Nord-Sumatra Investissements.

###### — *Autres fonctions et mandats*

- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils de Socfinasia<sup>(1)</sup>, Socfinaf (ex-Intercultures)<sup>(1)</sup>, Socfinde, Terrasia, Socfin (ex-Socfinal)<sup>(1)</sup> et Induservices SA.

### BOLLORÉ PARTICIPATIONS

##### **Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

###### — *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*

- Membre du Conseil de surveillance de Compagnie du Cambodge<sup>(1)</sup> ;
- Administrateur de Bolloré<sup>(1)</sup>, Compagnie des Tramways de Rouen, Financière de l'Odé<sup>(1)</sup>, Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard, Société Bordelaise Africaine et Société Industrielle et Financière de l'Artois<sup>(1)</sup>.

###### — *Autres fonctions et mandats*

Néant.

##### **Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères**

###### — *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*

- Administrateur de Nord Sumatra Investissements, Bolloré Africa Logistics Congo (ex-SDV Congo) et SFA.

###### — *Autres fonctions et mandats*

- Administrateur de Bereby Finances, Société Camerounaise de Palmeraies (Socapalm)<sup>(1)</sup>, Société des Caoutchoucs du Grand Bereby (SOGB)<sup>(1)</sup>, Socfinaf<sup>(1)</sup> (ex-Compagnie Internationale de Cultures), Induservices, Socfin<sup>(1)</sup> (ex-Socfinal), Socfinasia<sup>(1)</sup>, Socfinde, Terrasia, Brabanta et SAFA Cameroun<sup>(1)</sup>.

### CYRILLE BOLLORÉ

##### **Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

###### — *Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré*

- Président du Conseil d'administration de Bolloré Énergie ;
- Président de Bolloré Transport Logistics ;
- Directeur général délégué de Bolloré<sup>(1)</sup> ;
- Directeur général de Société Industrielle et Financière de l'Artois<sup>(1)</sup> ;
- Vice-Président administrateur délégué de Bolloré<sup>(1)</sup> ;
- Administrateur de Bolloré<sup>(1)</sup>, Bolloré Énergie, Bolloré Participations, Financière de l'Odé<sup>(1)</sup>, Financière V, Omnium Bolloré, Société Industrielle et Financière de l'Artois<sup>(1)</sup>, Blue Solutions<sup>(1)</sup> et Bolloré Africa Railways ;
- Représentant permanent de Compagnie du Cambodge au Conseil de Financière Moncey<sup>(1)</sup> ;
- Représentant permanent de Financière de Cézembre au Conseil de Société Française Donges-Metz<sup>(1)</sup> ;
- Représentant permanent de Bolloré Transport Logistics au Conseil de Bolloré Africa Logistics<sup>(1)</sup> ;
- Représentant permanent de Bolloré Transport Logistics au Collège des administrateurs de Bolloré Logistics<sup>(1)</sup> ;
- Président des Conseils de surveillance de Sofibol et de Compagnie du Cambodge<sup>(1)</sup> ;
- Membre des Conseils de surveillance de Sofibol et de Compagnie du Cambodge<sup>(1)</sup> ;
- Président de BlueElec.

(1) Société cotée.

## RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL

---

—Autres fonctions et mandats

- Vice-Président du Comité Professionnel des Stocks Stratégiques Pétroliers.

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères**

—Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Administrateur de Cica SA (CH), Satram Huiles SA (CH), Financière du Champ de Mars, SFA SA, Nord Sumatra Investissements, Plantations des Terres Rouges et African Investment Company ;
- Représentant permanent de Socopao au Conseil de Congo Terminal ;
- Représentant permanent de Société de Participations Africaines aux Conseils de Douala International Terminal et de Bolloré Africa Logistics Congo ;
- Représentant permanent de Société Financière Panafricaine au Conseil de Camrail.

—Autres fonctions et mandats

Néant.

### MARIE BOLLORÉ

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

—Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Administrateur de Bolloré<sup>(1)</sup>, Financière de l'Odé<sup>(1)</sup>, Société Industrielle et Financière de l'Artois<sup>(1)</sup>, Bolloré Participations, Financière V et Omnim Bolloré ;
- Membre des Conseils de surveillance de Sofibol et Compagnie du Cambodge<sup>(1)</sup>.

—Autres fonctions et mandats

Néant.

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères**

—Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

Néant.

—Autres fonctions et mandats

- Administrateur de Mediobanca<sup>(1)</sup>.

### SOCFRANCE

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

—Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Administrateur de Financière de l'Odé<sup>(1)</sup>.

—Autres fonctions et mandats

Néant.

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères**

—Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

Néant.

—Autres fonctions et mandats

Néant.

### YANNICK BOLLORÉ

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

—Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

Néant.

—Autres fonctions et mandats

Néant.

### FINANCIÈRE DE L'ODET

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères**

—Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

Néant.

—Autres fonctions et mandats

Néant.

—Autres fonctions et mandats

Néant.

—Autres fonctions et mandats

Néant.

(1) Société cotée.

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères**

—Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Administrateur de Media Planning Group SA ;
- Administrateur de Arena Communications Network S.L. ;
- Président de Havas North America Inc ;
- Président de Havas Worldwide LLC ;
- Directeur de Havas Worldwide Middle East FZ LLC.

—Autres fonctions et mandats

Néant.

### HUBERT FABRI<sup>(2)</sup>

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

—Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Vice-Président du Conseil de surveillance de Compagnie du Cambodge<sup>(1)</sup> ;
- Membre du Conseil de surveillance de Compagnie du Cambodge<sup>(1)</sup> ;
- Administrateur de Bolloré<sup>(1)</sup>, Financière Moncey<sup>(1)</sup>, Financière de l'Odé<sup>(1)</sup>, et Société Industrielle et Financière de l'Artois<sup>(1)</sup>.

—Autres fonctions et mandats

- Président de Société Anonyme Forestière et Agricole (SAFA).

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères**

—Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Vice-Président de Plantations des Terres Rouges ;
- Administrateur de Financière du Champ de Mars, La Forestière Équatoriale<sup>(1)</sup>, Nord-Sumatra Investissements et Plantations des Terres Rouges.

—Autres fonctions et mandats

- Président du Conseil d'administration de Be-fin, Induservices SA, Palmeraies de Mopoli<sup>(1)</sup>, Socfin<sup>(1)</sup> (ex-Socfin), Socfinaf<sup>(1)</sup> (ex-Intercultures), Socfinasia<sup>(1)</sup>, Socfinde, Plantations Nord-Sumatra Ltd et Liberian Agricultural Company (LAC) ;
- Vice-Président de Société des Caoutchoucs de Grand Béreby<sup>(1)</sup> (SOGB) ;
- Président de Plantations Socfinaf Ghana Ltd (PSG) ;
- Administrateur de Coviphama Co. Ltd, Palmeraies de Mopoli<sup>(1)</sup>, Okomo Oil Palm Company<sup>(1)</sup>, Socfin<sup>(1)</sup> (ex-Socfin), Socfinaf<sup>(1)</sup> (ex-Intercultures), Socfinasia<sup>(1)</sup>, Socfin Agricultural Company (SAC), Socfin KCD, Socfindo, Plantations Socfinaf Ghana Ltd (PSG), Terrasia, Brabanta et SAFA Cameroun<sup>(1)</sup> ;
- Représentant permanent de PF Représentation au Conseil de Société Camerounaise de Palmeraies (Socapalm)<sup>(1)</sup>.

### Pierre LEMAIRE<sup>(2)</sup>

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

—Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Administrateur de Financière de l'Odé<sup>(1)</sup>.

—Autres fonctions et mandats

Néant.

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères**

—Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

Néant.

—Autres fonctions et mandats

Néant.

### CÉLINE MERLE-BÉRAL

**Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

—Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Président-directeur général de Rivaud Innovation ;

- Administrateur de Bolloré<sup>(1)</sup>, Financière de l'Odé<sup>(1)</sup>, Financière Moncey<sup>(1)</sup>, Société Industrielle et Financière de l'Artois<sup>(1)</sup> ;
- Membre du Conseil de surveillance de Compagnie du Cambodge<sup>(1)</sup> ;
- Représentant permanent de Bolloré Participations aux Conseils de Compagnie des Tramways de Rouen et de Société des Chemins de Fer et Tramways du Var et du Gard.

—Autres fonctions et mandats

Néant.

(2) Administrateur indépendant.

## RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL

---

### **Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères**

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré  
Néant.

— Autres fonctions et mandats  
Néant.

### **ALAIN MOYNOT<sup>(2)</sup>**

#### **Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Administrateur de Financière de l'Odé<sup>(1)</sup>.
- Autres fonctions et mandats
- Administrateur de Robertet SA ;
- Associé Gérant de Almo-finances ;
- Associé-Gérant de CSM Investissement ;
- Gérant de SCI Mag ;
- Senior Advisor de la Société Financière de Courcelles.

#### **Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères**

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré  
Néant.

— Autres fonctions et mandats  
Néant.

### **OLIVIER ROUSSEL<sup>(2)</sup>**

#### **Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Administrateur de Bolloré<sup>(1)</sup>, Financière de l'Odé<sup>(1)</sup>, Financière Moncey<sup>(1)</sup> et Société Industrielle et Financière de l'Artois<sup>(1)</sup>.
- Autres fonctions et mandats
- Administrateur de Lozé et Associés.

#### **Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères**

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré  
Néant.

- Autres fonctions et mandats
- Administrateur de Alternative SA devenue ITERAM Investments SA ;
  - Administrateur de Kaltchuga opportunities SICAV-FIS.

### **MARTINE STUDER<sup>(2)</sup>**

#### **Fonctions et mandats exercés dans des sociétés françaises**

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Administrateur de Blue Solutions<sup>(1)</sup>, Bolloré<sup>(1)</sup> et Financière de l'Odé<sup>(1)</sup>.
- Autres fonctions et mandats

Néant.

#### **Fonctions et mandats exercés dans des sociétés étrangères**

— Fonctions et mandats exercés au sein du Groupe Bolloré

- Président du Conseil d'administration et administrateur de Bolloré Africa Logistics Côte d'Ivoire.
- Représentant permanent de Société de Participations Africaines au Conseil d'administration d'Abidjan Terminal.
- Autres fonctions et mandats
- Administrateur d'Océan Conseil (Côte d'Ivoire) ;
- Président du Conseil d'administration d'Océan Central Africa (Cameroun) ;
- Président-directeur général d'Océan Ogilvy Gabon (Gabon) ;
- Administrateur de CIPREL (Côte d'Ivoire) ;
- Administrateur de SAPE (Côte d'Ivoire) ;
- Administrateur de SMPCI (Côte d'Ivoire) ;
- Administrateur de la Fondation des Parcs et Réserves de Côte d'Ivoire (Côte d'Ivoire) ;
- Administrateur délégué de la Compagnie des Gaz de Côte d'Ivoire ;
- Gérante de Pub Regie (Côte d'Ivoire).

### **PROPOSITION DE RENOUVELLEMENT DES MANDATS D'ADMINISTRATEURS**

Le Conseil d'administration proposera à l'Assemblée générale ordinaire le renouvellement des mandats d'administrateur de Vincent Bolloré, Cédric de Bailliencourt, Bolloré Participations, Cyrille Bolloré, Socfrance, Yannick Bolloré, Hubert Fabri, Alain Moynot et Martine Studer, pour une durée de trois ans, soit jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

### **PROPOSITION DE NOMINATIONS D'ADMINISTRATEURS**

Le Conseil d'administration propose à l'Assemblée générale ordinaire la nomination en qualité d'administrateur de Chantal Bolloré, Valérie Coscas, et les sociétés Omnim Bolloré et Financière V pour une durée de trois ans, soit jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

### **PROPOSITION DE RENOUVELLEMENT DES MANDATS D'UN COMMISSAIRE AUX COMPTES TITULAIRE ET D'UN COMMISSAIRE AUX COMPTES SUPPLÉANT**

Le Conseil d'administration propose à l'Assemblée générale ordinaire le renouvellement des mandats du Cabinet Constantin Associés en qualité de Commissaire aux comptes titulaire, et du Cabinet Cisane, en qualité de Commissaire aux comptes suppléant, pour une durée de six exercices, soit jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

### **RÉGIME DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE**

Le Groupe se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, établi par l'Afep et le Medef. L'Afep et le Medef ont procédé en novembre 2015 à une nouvelle révision de ce Code afin d'introduire le principe d'une consultation de l'Assemblée des actionnaires en cas de cession portant sur la moitié au moins des actifs de la société, et de mettre en cohérence les dispositions du Code de gouvernement d'entreprise avec celles issues de la loi n° 2015-990 du 6 août 2015 (dite « loi Macron ») sur les retraites supplémentaires.

Après s'être prononcé à plusieurs reprises sur l'application des dispositions du Code de gouvernement d'entreprise, le Conseil en séance du 24 mars 2016, à la lecture du guide d'application du Code Afep-Medef révisé en novembre 2015, a procédé à un nouvel examen de certaines de ses dispositions et a réaffirmé que la société continuait à se référer au Code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef.

### **RECOMMANDATIONS AYANT FAIT L'OBJET D'UN EXAMEN SPÉCIFIQUE**

#### **OBLIGATION DE CONSERVATION D'ACTIONS**

Le Conseil d'administration, en séance du 24 mars 2016, a constaté que les conditions de l'obligation de conservation de titres mises à la charge des dirigeants mandataires sociaux par le Conseil en séance du 20 mars 2014 (soit une détention de 30 actions) étaient réunies.

### **CUMUL DES MANDATS**

Le Conseil d'administration, en séance du 24 mars 2016, après avoir pris acte des règles de cumul des mandats, a réexaminé à cet égard la situation de Cédric de Bailliencourt, Directeur général, et de Vincent Bolloré, Président du Conseil d'administration.

Le Code Afep-Medef édicte des règles de cumul des mandats distinctes selon la qualité du mandataire.

(1) Société cotée.

(2) Administrateur indépendant.

## RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL

S'agissant des dirigeants mandataires sociaux, l'article 19 du Code énonce que le nombre de mandats d'administrateur pouvant être exercés par le dirigeant mandataire dans des sociétés cotées extérieures à son Groupe, y compris étrangères, est limité à deux, étant précisé que la limite de deux mandats n'est pas applicable « aux mandats exercés par un dirigeant mandataire social dans les filiales et participations détenues de concert, des sociétés dont l'activité principale est d'acquérir et de gérer de telles participations ».

Le Guide d'application du Code Afep-Medef publié en décembre 2015 a confirmé les précisions précédemment apportées sur l'application de cette dérogation, à savoir :

- elle est attachée à une personne, eu égard au temps qu'elle est en mesure de consacrer à l'exercice des mandats ;
- elle vise les personnes qui exercent un mandat de dirigeant mandataire social dans une société cotée dont l'activité principale est d'acquérir ou de gérer des participations ;
- elle s'applique au niveau de chacune des sociétés cotées dans lesquelles le dirigeant mandataire social exerce un mandat d'administrateur, dès lors qu'elles constituent des filiales et participations, directes ou indirectes détenues seules ou de concert par la société dont l'activité principale est d'acquérir ou de gérer des participations dans lesquelles il exerce son mandat de dirigeant mandataire social ;
- elle ne s'applique pas à un dirigeant mandataire social d'une société cotée dont l'activité principale n'est pas d'acquérir ou de gérer des participations (société opérationnelle) pour les mandats exercés au sein de sociétés cotées dans lesquelles une filiale de la société qu'il dirige et qui aurait elle-même une activité de holding détiendrait une participation.

En ce qui concerne Cédric de Bailliencourt, le Conseil a pris acte que, outre les mandats exercés dans des sociétés cotées du Groupe Bolloré, Cédric de Bailliencourt exerce des mandats dans des sociétés du Groupe Socfin dont le Groupe Bolloré détient 38,8 % du capital et qui, à ce titre, sont des mandats s'inscrivant dans le cadre de la dérogation prévue par le Code Afep-Medef.

En effet, Financière de l'Odéf n'exerce aucune autre activité que celle d'acquérir ou de gérer des participations.

Cédric de Bailliencourt exerce donc un seul mandat dans une société extérieure (représentant permanent de Bolloré au Conseil de surveillance de Vallourec) et, de ce fait, sa situation est conforme aux règles Afep-Medef sur le cumul des mandats.

S'agissant de Vincent Bolloré, le Conseil a pris acte :

- que ce dernier exerce des mandats au sein des entités de son groupe, celles-ci devant s'entendre de l'ensemble des sociétés placées sous un même contrôle. À ce titre, Vincent Bolloré exerçant les fonctions de Président-directeur général de Bolloré Participations, société tête de la chaîne de contrôle du Groupe, l'ensemble de ses mandats d'administrateur au sein du Groupe sont dérogatoires. En effet, le Conseil considère que les règles relatives au cumul des mandats doivent être appréciées globalement au niveau du Groupe, partant ainsi de l'entité faîtière, puis dans un sens descendant.
- une interprétation contraire reviendrait à comptabiliser différemment le nombre de mandats de Vincent Bolloré selon le niveau auquel on se place dans l'organigramme du Groupe ;
- que les mandats exercés par Vincent Bolloré dans des entités cotées extérieures à son Groupe sont dérogatoires à l'exception de celles dont le seuil de détention du capital ne permet pas de les qualifier de filiales ou de participations.

Ainsi, les mandats détenus par Vincent Bolloré dans les sociétés du Groupe Socfin (dont le capital est détenu à hauteur de 38,7 % par la Financière de l'Odéf) s'inscrivent dans le cadre de la dérogation prévue par le Code Afep-Medef. Il en est de même du mandat exercé au sein de la société Vivendi, eu égard à l'évolution du seuil de détention du capital au cours de l'exercice.

En effet, Vincent Bolloré, dirigeant mandataire social de Financière de l'Odéf, société holding n'exerçant aucune autre activité que celle d'acquérir ou de gérer des participations, peut exercer des mandats dans des entités extérieures à son Groupe dès lors que celles-ci sont des filiales ou participations de Financière de l'Odéf.

Ainsi, la situation de Vincent Bolloré est conforme aux règles Afep-Medef sur le cumul des mandats.

Le Conseil du 24 mars 2016 a examiné, en outre, la conformité de la situation de ses dirigeants mandataires sociaux au regard des nouvelles dispositions de l'article L. 225-94-1 du Code de commerce relatives au cumul des mandats, telles que modifiées par la loi n° 2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques, dite « loi Macron ». Enfin, le Conseil relève que, conformément à la recommandation 19 du Code Afep-Medef, les dirigeants mandataires sociaux doivent recueillir l'avis des membres du Conseil préalablement à l'acceptation d'un nouveau mandat dans une société cotée extérieure à leur Groupe.

### RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

#### Détention et conservation des actions d'administrateur

En séance du 20 mars 2014, le Conseil d'administration a adopté dans son règlement intérieur des dispositions relatives à l'obligation de détention et de conservation des actions par les administrateurs.

Dans le cadre du respect de ce nouveau règlement intérieur, chaque administrateur doit allouer chaque année un pourcentage équivalent à 10 % du montant des jetons de présence reçus au titre de ses fonctions à l'acquisition de titres Financière de l'Odéf, et ce, jusqu'à détention d'un nombre d'actions dont la contrepartie sera équivalente à une annuité de jetons de présence reçus.

#### DÉFINITION DE L'ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT

Aux termes de l'article 9 du Code Afep-Medef, il revient au Conseil chaque année, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, de se prononcer sur la définition de l'administrateur indépendant.

Ainsi, le Conseil du 24 mars 2016, appelé à se prononcer sur les critères prévus par le Code Afep-Medef, et eu égard aux circonstances propres du Groupe, a décidé :

- d'écartier le critère d'ancienneté de douze ans ne permettant pas en tant que critère unique de remettre en cause l'indépendance d'un administrateur.

En effet, le Conseil quelle que soit la durée des fonctions des administrateurs s'attache à leurs qualités personnelles, leurs expériences et compétences industrielles et financières permettant de donner des avis et des conseils utiles à travers des échanges où chacun peut exprimer sa position.

De surcroît, il doit être considéré que, dans un Groupe comportant une multiplicité de métiers à haute technicité et s'exerçant à l'échelle mondiale, la durée des fonctions contribue à une meilleure connaissance et à une meilleure compréhension du Groupe, de son historique et de ses métiers diversifiés.

La parfaite connaissance du Groupe dont bénéficie l'administrateur du fait de son ancienneté constitue un atout, notamment lors de l'examen des orientations stratégiques du Groupe ou de la mise en œuvre des projets complexes et/ou des projets transversaux au sein du Groupe. Une ancienneté de douze ans ne saurait aucunement être associée à une perte d'indépendance ;

- de considérer que l'exercice d'un mandat d'administrateur dans une autre société du Groupe n'est pas de nature à remettre en cause l'indépendance d'un administrateur.

Le Conseil a estimé que « le Groupe Bolloré, contrôlé par la famille fondatrice, présente la particularité d'être un Groupe diversifié aux activités multiples, présent en France et à l'international. Une des orientations stratégiques du Groupe consiste à optimiser et à développer des synergies entre ses différentes activités.

La mise en œuvre de cette stratégie requiert les compétences de gestionnaires de haut niveau disposant d'une connaissance approfondie de l'ensemble des activités du Groupe et d'une maîtrise des éventuels enjeux géopolitiques mondiaux indispensables aux implantations à l'international.

La nomination de certains administrateurs dans plusieurs sociétés du Groupe répond à la priorité pour le Groupe de bénéficier des compétences d'hommes et de femmes qui maîtrisent à la fois parfaitement les activités et contribuent aux résultats du Groupe.

Sauf circonstances particulières, la nomination d'un administrateur indépendant au sein d'une autre société du Groupe n'est pas de ce seul fait de nature à compromettre sa liberté de jugement et son sens critique ».

## RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL

En outre, le Conseil après avoir pris acte de la recommandation du Haut comité de la gouvernance d'entreprise (HCGE) figurant dans le Guide d'application du Code Afep-Medef de décembre 2015, a précisé que les administrateurs qui exercent des fonctions tant au sein de la société mère et de sa filiale seront invités à s'abstenir de participer aux décisions du Conseil de la maison-mère concernant la filiale, dès lors de la survenance d'une situation de conflit d'intérêt entre lesdites sociétés ;

- de considérer que pour être qualifié d'indépendant, un administrateur ne doit pas :
- être salarié ou mandataire social dirigeant de la société, de la société mère ou d'une société qu'elle consolide par intégration globale ou l'avoir été dans les cinq dernières années,
- être client, fournisseur, banquier d'affaire, banquier de financement :
  - . significatif de la société ou de son Groupe,
  - . ou pour lequel la société ou son Groupe représente une part significative de l'activité,
- avoir de lien familial proche avec un mandataire social,
- avoir été auditeur de la société au cours des cinq années précédentes.

Les dispositions du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées non appliquées par notre société sont reprises dans un tableau de synthèse intégré dans le rapport du Président sur la composition du Conseil et de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil, ainsi que sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques.

### REVUE DE L'INDÉPENDANCE DES ADMINISTRATEURS

Parmi les treize membres du Conseil et conformément aux critères d'indépendance confirmés par le Conseil en séance du 24 mars 2016, Hubert Fabri, Pierre Lemaire, Alain Moynot, Olivier Roussel et Martine Studer sont qualifiés d'indépendants.

Le tableau de synthèse ci-après précise la situation (conformité ou non) des administrateurs au regard des critères retenus par le Code Afep-Medef pour définir l'indépendance des administrateurs.

#### Mandataires indépendants

Hubert Fabri<sup>(1)(2)</sup>

Pierre Lemaire

Alain Moynot<sup>(2)</sup>

Olivier Roussel<sup>(1)</sup>

Martine Studer<sup>(1)</sup>

(1) Nonobstant l'exercice d'un mandat d'administrateur dans une autre société du Groupe (ou au cours des cinq derniers exercices).

(2) Nonobstant la durée d'exercice de son mandat d'administrateur.

### EXAMEN DU CARACTÈRE SIGNIFICATIF DES RELATIONS D'AFFAIRES AVEC UN ADMINISTRATEUR

Le Conseil du 24 mars 2016, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, a considéré que l'appréciation du caractère significatif des relations d'affaires ne doit pas être menée exclusivement au regard du montant des transactions commerciales qui pourraient être conclues entre le Groupe Bolloré et la société (ou le groupe) dans laquelle l'administrateur concerné exercerait une autre fonction, étant rappelé que le seuil de significativité de ces relations d'affaires retenu par le Conseil, en séance du 19 mars 2015, est considéré atteint dès lors que le montant des transactions commerciales excédera 1 % du chiffre d'affaires du Groupe au titre d'un exercice considéré.

Le Conseil du 24 mars 2016 a décidé, conformément aux dispositions de la recommandation AMF n° 2012-02 modifiée le 22 décembre 2015, de privilégier, dans le cadre de l'appréciation du caractère significatif d'une relation d'affaires avec un administrateur, des critères multiples, notamment la durée des relations, l'éventuelle dépendance économique ou les conditions financières au regard des prix du marché.

Le Conseil a pris acte qu'aucun des administrateurs qualifiés d'indépendants n'entretient de relations d'affaires significatives avec le Groupe.

### GESTION DES SITUATIONS DE CONFLIT D'INTÉRÊTS

Le Code Afep-Medef prévoit dans son point 20 « Déontologie de l'administrateur » que l'administrateur doit faire part au Conseil de toute situation de conflit d'intérêts même potentiel et qu'il doit alors s'abstenir de participer au vote de la délibération correspondante.

À cet effet, le Conseil a retenu tout d'abord une obligation de révélation d'une situation de conflit même potentiel. Par ailleurs, l'administrateur doit s'abstenir de participer au vote sur toute délibération qui serait concernée par une telle situation.

Le règlement intérieur du Conseil est disponible sur le site Internet de la société [www.financiere-odet.com](http://www.financiere-odet.com).

### NOMBRE DE RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU COURS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2015

Le Conseil d'administration, qui comprend treize membres dont cinq extérieurs au Groupe, s'est réuni trois fois au cours de l'exercice 2015.

## RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL

## RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES DES MANDATAIRES SOCIAUX

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce, nous vous rendons compte ci-après de la rémunération brute totale et des avantages de toute nature versés durant l'exercice à chaque mandataire social en poste au 31 décembre 2015, par la société, par des sociétés contrôlées par votre société au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce, ou par les sociétés qui contrôlent votre société, au sens du même article.

## TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS, DES OPTIONS ET DES ACTIONS ATTRIBUÉES AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

(en euros)	Exercice 2014	Exercice 2015
<b>Vincent Bolloré, Président-directeur général</b>		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	2 818 138	<b>2 910 138</b>
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice		-
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice		-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice		-
<b>TOTAL</b>	<b>2 818 138</b>	<b>2 910 138</b>
<b>Cédric de Bailliencourt, Vice-Président-directeur général</b>		
Rémunérations dues au titre de l'exercice	756 144	<b>977 252</b>
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice		-
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice		-
Valorisation des actions gratuites attribuées au cours de l'exercice	86 450	-
<b>TOTAL</b>	<b>842 594</b>	<b>977 252</b>

## TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

(en euros)	Exercice 2014		Exercice 2015	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
<b>Vincent Bolloré, Président-directeur général</b>				
Rémunération fixe <sup>(1)</sup>	1 499 000	1 499 000	<b>1 499 000</b>	<b>1 499 000</b>
Rémunération autre <sup>(2)</sup>	1 250 000	1 250 000	<b>1 350 000</b>	<b>1 350 000</b>
Rémunération variable annuelle	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	62 610	62 610	<b>54 610</b>	<b>54 610</b>
Avantages en nature	6 528	6 528	<b>6 528</b>	<b>6 528</b>
<b>TOTAL</b>	<b>2 818 138</b>	<b>2 818 138</b>	<b>2 910 138</b>	<b>2 910 138</b>
<b>Cédric de Bailliencourt, Vice-Président-directeur général</b>				
Rémunération fixe <sup>(3)</sup>	491 200	491 200	<b>511 300</b>	<b>511 300</b>
Rémunération autre <sup>(4)</sup>	170 000	170 000	<b>270 000</b>	<b>270 000</b>
Rémunération variable annuelle <sup>(5)</sup>	30 000	30 000	<b>130 000</b>	<b>130 000</b>
Rémunération variable exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	61 497	61 497	<b>61 497</b>	<b>61 497</b>
Avantages en nature	3 447	3 447	<b>4 455</b>	<b>4 455</b>
<b>TOTAL</b>	<b>756 144</b>	<b>756 144</b>	<b>977 252</b>	<b>977 252</b>

- (1) Rémunération versée par Bolloré Participations qui, dans le cadre d'une convention de prestations de présidence, facture à Bolloré une somme correspondant à 75 % du coût charges comprises de la rémunération perçue par Vincent Bolloré. La rémunération fixe de Vincent Bolloré n'a pas connu de variation depuis 2013.
- (2) En 2015, Vincent Bolloré a perçu des sociétés Financière du Champ de Mars, Nord Sumatra Investissements et Plantations des Terres Rouges, sociétés étrangères contrôlées par Bolloré, une rémunération sous forme de tantièmes. Les tantièmes représentent une proportion des bénéfices attribuée à titre de rémunération aux administrateurs.
- (3) En 2015, Cédric de Bailliencourt a perçu une rémunération fixe en tant que salarié de Bolloré et de Bolloré Participations. Le pourcentage d'augmentation de cette rémunération fixe s'élève à 4,09 % par rapport à l'exercice précédent.
- (4) En 2015, Cédric de Bailliencourt a perçu des sociétés Financière du Champ de Mars et Plantations des Terres Rouges, sociétés étrangères contrôlées par Bolloré, une rémunération sous forme de tantièmes. Les tantièmes représentent une proportion des bénéfices attribuée à titre de rémunération aux administrateurs.
- (5) En 2015, Cédric de Bailliencourt, Directeur financier du Groupe, a perçu en tant que salarié de Bolloré une rémunération variable de 130 000 euros. Celle-ci est déterminée pour partie (40 %) en fonction de la qualité du management des services qu'il supervise et des résultats obtenus sur diverses opérations de refinancement du Groupe ou de cessions de participations et, pour une autre partie (60 %) à la réalisation du niveau d'endettement souhaité par le Groupe hors opérations sur titres et des opérations financières réalisées, le montant maximal de la partie variable 2015 a été fixé à 50 % de sa rémunération fixe lors de l'établissement en début d'exercice du budget initial de trésorerie.
- Le niveau de la réalisation de ces critères n'est pas rendu public pour des raisons de confidentialité.

## RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL

## TABLEAU SUR LES JETONS DE PRÉSENCE ET LES AUTRES RÉMUNÉRATIONS PERÇUES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX

(en euros)	Montants versés au cours de l'exercice 2014	Montants versés au cours de l'exercice 2015
<b>Bolloré Participations, représentée par Marc Bebon</b>		
Jetons de présence	40 230	<b>4 231</b>
Tantièmes	20 000	<b>20 000</b>
<b>Marc Bebon<sup>(1)</sup></b>		
Jetons de présence	5 250	<b>5 250</b>
<b>Socfrance, représentée par Sébastien Bolloré</b>		
Jetons de présence	5 500	<b>5 500</b>
<b>Sébastien Bolloré<sup>(2)</sup></b>		
Jetons de présence	45 660	<b>45 660</b>
Avantages en nature	2 196	<b>2 196</b>
Autres rémunérations <sup>(3)</sup>	186 200	<b>251 300</b>
<b>Hubert Fabri</b>		
Jetons de présence	49 576	<b>49 576</b>
Tantièmes	1 250 000	<b>1 250 000</b>
<b>Alain Moynot</b>		
Jetons de présence	15 500	<b>15 500</b>
<b>Yannick Bolloré</b>		
Jetons de présence	44 450	<b>44 450</b>
Avantages en nature	7 070	<b>8 993</b>
Autres rémunérations <sup>(4)</sup>	951 200	<b>1 151 300</b>
<b>Cyrille Bolloré</b>		
Jetons de présence	56 110	<b>58 396</b>
Tantièmes	60 000	<b>90 000</b>
Avantages en nature	3 996	<b>3 996</b>
Autres rémunérations <sup>(5)</sup>	900 000	<b>1 100 000</b>
<b>Olivier Roussel</b>		
Jetons de présence	60 410	<b>60 410</b>
<b>Marie Bolloré</b>		
Jetons de présence	48 292	<b>51 160</b>
Avantages en nature	–	<b>378</b>
Autres rémunérations <sup>(6)</sup>	20 000	<b>80 338</b>
<b>Martine Studer</b>		
Jetons de présence	73 700	<b>73 700</b>
<b>Pierre Lemaire</b>		
Jetons de présence	3 164	<b>5 500</b>
Tantièmes	30 000	–
<b>Céline Merle-Béral</b>		
Jetons de présence	29 454	<b>43 765</b>
Avantages en nature	3 599	<b>3 599</b>
Autres rémunérations <sup>(7)</sup>	183 652	<b>216 300</b>
<b>TOTAL</b>	<b>4 095 209</b>	<b>4 677 497</b>

(1) En sa qualité de représentant permanent de la société Bolloré Participations.

(2) En sa qualité de représentant permanent de la société Socfrance.

(3) En 2015, Sébastien Bolloré a perçu une rémunération en tant que salarié de Bolloré et de Bolloré Participations dont 216 300 euros en partie fixe et 35 000 euros en partie variable.

(4) En 2015, Yannick Bolloré a perçu une rémunération en tant que salarié d'Havas et de Bolloré dont 831 300 euros en partie fixe et 320 000 euros en partie variable.

(5) En 2015, Cyrille Bolloré a perçu une rémunération fixe de 890 000 euros en tant que salarié de Bolloré Logistics Services et de Bolloré Transport Logistics International, et au titre de ses fonctions de Directeur général délégué de Bolloré et de Président du Conseil d'administration de , et 210 000 euros en partie variable.

(6) En 2015, Marie Bolloré a perçu une rémunération fixe de 80 338 euros en tant que salariée de Bluecar et de Blue Solutions.

(7) En 2015, Céline Merle-Béral a perçu une rémunération en tant que salariée de Havas et Bolloré Participations dont 176 300 euros en partie fixe et 40 000 euros en partie variable.

## RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL

## OPTIONS DE SOUSCRIPTION

## OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ATTRIBUÉES PENDANT L'EXERCICE À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL PAR L'ÉMETTEUR ET PAR TOUTE SOCIÉTÉ DU GROUPE

Néant.

## OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS LEVÉES PENDANT L'EXERCICE PAR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Néant.

## OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS LEVÉES PENDANT L'EXERCICE PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS

Néant.

## ACTIONS DE PERFORMANCE

## ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES PENDANT L'EXERCICE À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Néant.

## ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES PENDANT L'EXERCICE AUX MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS

Exercice 2015	N° et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés (en euros)	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
<b>Yannick Bolloré</b>	Plan Havas 19 mars 2015	70 000	471 800	19 juin 2019	19 juin 2019	Basées sur la croissance organique de la marge brute, la marge opérationnelle courante, le résultat net part du groupe Havas et le bénéfice net par action. Étant précisé que deux de ces quatre critères doivent être atteints sur la base de l'évolution de la performance du groupe Havas entre la période de référence (2009 à 2014) et la période d'acquisition (2015 à 2018).
<b>Juste valeur de l'action fixée à 6,74 euros</b>						
<b>Céline Merle-Béral</b>	Plan Havas 19 janvier 2015	6 000	35 340	19 avril 2019	19 avril 2019	Basées sur la croissance organique de la marge brute, la marge opérationnelle courante, le résultat net part du groupe Havas et le bénéfice net par action. Étant précisé que deux de ces quatre critères doivent être atteints sur la base de l'évolution de la performance du groupe Havas entre la période de référence (2009 à 2014) et la période d'acquisition (2015 à 2018).
<b>Juste valeur de l'action fixée à 5,89 euros</b>						
<b>Céline Merle-Béral</b>	Plan Havas 27 août 2015	40	263,60	27 novembre 2019	27 novembre 2019	Basées sur la croissance organique de la marge brute, la marge opérationnelle courante, le résultat net part du groupe Havas et le bénéfice net par action. Étant précisé que deux de ces quatre critères doivent être atteints sur la base de l'évolution de la performance du groupe Havas entre la période de référence (2009 à 2014) et la période d'acquisition (2015 à 2018).
<b>Juste valeur de l'action fixée à 6,59 euros</b>						
<b>TOTAL</b>		<b>76 040</b>	<b>507 403,60</b>			

## ACTIONS DE PERFORMANCE DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE POUR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Néant.

## RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL

---

### ACTIONS GRATUITES

#### ACTIONS GRATUITES ATTRIBUÉES PENDANT L'EXERCICE À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Néant.

#### ACTIONS GRATUITES ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE AUX MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS

Néant.

#### ACTIONS GRATUITES DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE POUR LES MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS

Néant.

#### BONS DE SOUSCRIPTION D'ACHAT D'ACTIONS REMBOURSABLES (BSAAR) VENDUS PENDANT L'EXERCICE

Néant.

#### BONS DE SOUSCRIPTION D'ACHAT D'ACTIONS REMBOURSABLES (BSAAR) VENDUS PENDANT L'EXERCICE PAR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Nom du mandataire social	N° et date du plan	Date de vente	Nombre de titres vendus	Prix unitaire de vente
Cédric de Bailliencourt	Havas 2008	22 janvier 2015	220 588	0
<b>TOTAL</b>			<b>220 588</b>	<b>0</b>

### HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION

Néant.

### HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'ACTIONS GRATUITES

Exercice 2015	Bolloré 2012 <sup>(1)</sup>	Havas 2014	Havas 2015			Blue Solutions 2014	
Date d'Assemblée	10 juin 2010	5 juin 2013	<b>5 juin 2013</b>	<b>5 juin 2013</b>	<b>5 juin 2013</b>	30 août 2013	30 août 2013
Date du Conseil d'administration	31 août 2010	29 janvier 2014	<b>19 janvier 2015</b>	<b>19 mars 2015</b>	<b>27 août 2015</b>	7 janvier 2014	7 janvier 2014
Nombre total d'actions pouvant être souscrites	24 700 000	2 465 000	<b>2 420 000</b>	<b>70 000</b>	<b>121 000</b>	380 000	380 000
Nombre total d'actions gratuites souscrites par les mandataires sociaux	827 400	0	<b>6 000</b>	<b>70 000</b>	<b>40</b>	20 000	0
- Vincent Bolloré	500 000					0	0
- Cyrille Bolloré	100 000					15 000	0
- Cédric de Bailliencourt	127 400					5 000	0
- Yannick Bolloré	100 000			<b>70 000</b>		0	0
- Sébastien Bolloré	0		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	0	0
- Céline Merle-Béral	0	0	<b>6 000</b>		<b>40</b>	0	0
Date d'attribution des actions	21 mai 2012	29 janvier 2014	<b>19 janvier 2015</b>	<b>19 mars 2015</b>	<b>27 août 2015</b>	8 janvier 2014	7 avril 2014
Date d'acquisition des actions	21 mai 2016	29 avril 2018	<b>19 avril 2019</b>	<b>19 juin 2019</b>	<b>27 novembre 2019</b>	8 janvier 2018	7 avril 2018
Date de disponibilité des actions	21 mai 2018	29 avril 2018	<b>19 avril 2019</b>	<b>19 juin 2019</b>	<b>27 novembre 2019</b>	8 janvier 2020	7 avril 2020
Prix de souscription (en euros)	1,3567	5,10	<b>5,89</b>	<b>6,74</b>	<b>6,59</b>	17,29	24,42
Modalités d'exercice	conservation 2 ans	immédiate	<b>immédiate</b>	<b>immédiate</b>	<b>immédiate</b>	conservation 2 ans	conservation 2 ans
Nombre d'actions gratuites attribuées	2 727 500	2 465 000	<b>2 420 000</b>	<b>70 000</b>	<b>119 960</b>	364 500	13 500
Nombre d'actions gratuites annulées	50 000	302 000	<b>78 000</b>	<b>0</b>	<b>11 120</b>	9 500	0
Nombre d'actions gratuites restantes au 31 décembre 2015	2 677 500	2 163 000	<b>2 342 000</b>	<b>70 000</b>	<b>108 840</b>	355 000	13 500

(1) Suite à la décision de l'Assemblée générale du 27 novembre 2014 de la société Bolloré de procéder à la division par 100 de la valeur nominale de l'action Bolloré, le nombre d'actions a été ajusté ainsi que le prix de souscription.

## RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL

## HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS DE BONS DE SOUSCRIPTION D'ACHAT D'ACTIONS REMBOURSABLES (BSAAR)

Exercice 2015	Havas 2008
Date d'Assemblée	8 janvier 2008
Date du Conseil d'administration	8 janvier 2008
Nombre total de BSAAR attribués :	15 000 000
Nombre total de BSAAR attribués aux mandataires sociaux :	596 529
– Vincent Bolloré <sup>(1)</sup>	352 941
– Cédric de Bailliencourt	220 588
Date d'acquisition des BSAAR	31 mars 2008
Point de départ d'exercice	8 février 2012
Date d'expiration	8 février 2015
Prix d'acquisition (en euro)	0,34
Prix d'exercice (en euros)	3,85
Nombre d'actions souscrites ou acquises au 31 décembre 2015	13 187 841
Nombre cumulé de BSAAR exercés au 31 décembre 2015	12 803 733
Nombre cumulé de BSAAR rachetés au 31 décembre 2015	2 026 035
Nombre cumulé de BSAAR arrivés à caducité au 31 décembre 2015	170 232

(1) Situation au 30 août 2013, date de cessation de ses fonctions d'administrateur et de Président du Conseil d'administration de la société Havas.

## OPTIONS DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS CONSENTIES AUX DIX PREMIERS SALARIÉS NON MANDATAIRES SOCIAUX ET LEVÉES PAR CES DERNIERS

Néant.

## ACTIONS GRATUITES CONSENTIES AUX DIX PREMIERS SALARIÉS NON MANDATAIRES SOCIAUX ET DEVENUES DISPONIBLES POUR CES DERNIERS

Néant.

## BONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACQUISITIONS D'ACTIONS REMBOURSABLES (BSAAR) CONSENTIES AUX DIX PREMIERS SALARIÉS NON MANDATAIRES SOCIAUX ET EXERCÉS PAR CES DERNIERS

Néant.

## ACTIONS DE PERFORMANCE CONSENTIES AUX DIX PREMIERS SALARIÉS NON MANDATAIRES SOCIAUX ET DEVENUES DISPONIBLES POUR CES DERNIERS

Néant.

## RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL

## CONTRAT DE TRAVAIL, RETRAITE SPÉCIFIQUE, INDEMNITÉS DE DÉPART ET CLAUSE DE NON-CONCURRENCE

Exercice 2015	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
<b>Vincent Bolloré</b> Président du Conseil d'administration Date de début de mandat : 10 juin 2010 Date de fin de mandat : 2016		•		•		•		•
<b>Cédric de Bailliencourt</b> Date de début de mandat : 5 juin 2007 Date de fin de mandat : 2016		•		•		•		•

## ÉTAT RÉCAPITULATIF DES OPÉRATIONS MENTIONNÉES À L'ARTICLE L. 621-18-2 DU CODE MONÉTAIRE ET FINANCIER (OPÉRATIONS SUR TITRES DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION RÉALISÉES AU COURS DE L'EXERCICE CLOS LE 31 DÉCEMBRE 2015)

Conformément à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier et à l'article 223-22 du règlement général de l'AMF, les membres du Conseil d'administration et le Directeur général doivent communiquer les opérations effectuées sur leurs instruments financiers dans la mesure où le montant des opérations effectuées par chacune des personnes précitées excède 5 000 euros par an.

En 2015, l'opération déclarée est la suivante :

Identité du déclarant	Date de l'opération	Nature de l'opération	Nombre d'actions	Prix unitaire (en euros)	Montant de l'opération (en euros)	Réf. AMF
Vincent Bolloré	10 avril 2015	Acquisition	20	1 073,8825	21 477,65	2015DD363040

## RENSEIGNEMENTS DE CARACTÈRE GÉNÉRAL

## ATTESTATION DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

J'atteste que, à ma connaissance, les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion figurant à la page 5 présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

Le 29 avril 2016

Cédric de Bailliencourt  
Vice-Président-directeur général



**TOUR BOLLORÉ**  
31-32, QUAI DE DION-BOUTON  
92811 PUTEAUX CEDEX - FRANCE  
TÉL. : + 33 (0)1 46 96 44 33  
FAX : + 33 (0)1 46 96 44 22

**[www.financiere-odet.com](http://www.financiere-odet.com)**

